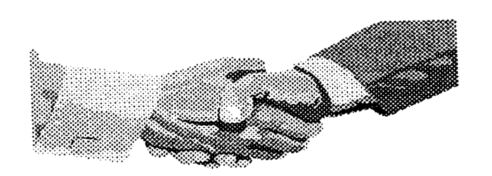

التفاوض
نماذج عملية
للمفاوضة الجماعية
مهندس/ مجدى عبد الله شراره

التفاوض

العصا السحرية التى تجمع فر[illegible] الأمس على مائدة المفاوضات اليوم



نماذج عملية

للمفاوضة الجماعية

مهندس

مجدى عبد الله شرارة

١٤١٩هـ-١٩٩٩م

بسم الله الرحمن الرحيم

وأن ليس للإنسان إلا ماسعى،وأن سعيه سوف يرى،ثم يجزاه الجزاء الأوفى

صدق الله العظيم

*قرآن كريم (الأيات ٣٩،٤٠، ٤١ من سورة النجم)

فهرس الموضوعات

إهداء

الى والداى..فلهما علىّ فضل كبير

وزوجتى..رفيقة الدرب

وأولادى،رنا ومحمد،مشاعل على

الدرب تخفف من وعثاء السفر

الى عمال مصر الشرفاء...
الى صناع مصر المخلصين...
الى كل القيادات النقابية...
الى طلاب العلم وأساتذة الجامعات...
الى كل الزملاء فى مجال التثقيف والتدريب...
الى كل من ساعدنى وشجعنى وساهم فى ظهور هذا العمل للنور...
أهدى هذا الجهد المتواضع حول موضوع يحتل أهمية خاصة على كافة المستويات الداخلية والخارجية فى ظل التحولات والمتغيرات الحالية

مهندس/مجدى عبدالله شرارة



تقديم

بقلم

أحمد أحمد العماوي

وزير القوى العاملة والهجرة

تشهد المرحلة الحالية التى يمر بها الإقتصاد المصرى والتى تتسم بالتحول من النظام الشمولى الى النظام الحر وآليات السوق،مزيد من الإهتمام من جانب الحكومة لتلافى جميع السلبيات التى تنجم من آثار هذا التحول،والحفاظ على جميع حقوق العمال المكتسبة.ويأتى صدور هذا الكتاب فى توقيت هام جدا،حيث يجرى الآن التجهيز لمشروع قانون العمل الموحد الجديد لعرضه على مجلس الشعب لإقراره ،والذى شارك فى إعداده أطراف العملية الإنتاجية الثلاثة(أصحاب الأعمال-الحكومة-النقابات العمالية)،وهذا القانون يعكس الواقع الإقتصادى الحالى الذى يقوم على الحرية الإقتصادية وآليات السوق،وقد تضمنت نصوص هذا القانون الإعتراف بالنقابات العمالية كممثل شرعى للحركة العمالية،وأيضا الإعتراف بالمفاوضة الجماعية كوسيلة لتحديد العلاقات بين ممثلى العمال وأصحاب الأعمال،وهذا يتطلب من التنظيم النقابى ضرورة تنمية مهارات قياداته وكوادره وتكثيف حجم الدورات التدريبية على أسلوب المفاوضة الجماعية.

وقد تضمن هذا الكتاب من خلال أربعة أبواب دراسة تطبيقية لعملية المفاوضة الجماعية،بدأها بطرح موضوع التفاوض، ثم إنتقل الى الإطار القانونى لعلاقات العمل

الجماعية، ومنه الى موضوع المفاوضة الجماعية، وإختتم ذلك بطرح نماذج عملية للمفاوضة الجماعية،ولقد إستطاع المؤلف أن يستثمر خبرته النقابية والثقافية فى صياغة الحالات العملية بطريقة جديدة ومبتكرة تناسب كافة المستويات.

وأخيرا فإننى أعتبر هذا الكتاب الذى أعده الزميل النقابى المهندس /مجدى عبد الله شراره إضافة جديدة ومتميزة للمكتبة العمالية كانت فى حاجة ملحة اليها،خاصة وأنه يتطرق الى الجانب التطبيقى لموضوع المفاوضة الجماعية والذى سيكون القاسم المشترك فى تحديد علاقات العمل بين طرفى العملية الإنتاجية (أصحاب الأعمال-ممثلى العمال).

وقد ركز هذا الكتاب على ضرورة وأهمية الجلوس على مائدة المفاوضات لطرفى العملية الإنتاجية(أصحاب الأعمال-ممثلى العمال)لمناقشة كافة الموضوعات من أجل إستقرار علاقات العمل،والتى سيكون مردودها إيجابيا بمشيئة الله على الإنتاج وجودته وتطويره وبالتالى على الإقتصاد الوطنى،الذى أتمنى أن يزدهر أكثر وأكثر فى ظل القيادة الحكيمة للسيد الرئيس/محمد حسنى مبارك.

والله ولى التوفيق

احمد احمد العماوى

وزير القوى العاملة والهجرة

تمهيد

يسعدنى أن أمهد لهذا الكتاب المتخصص فى المفاوضة الجماعية والذى يشتمل على عدة محاور هامة فى مجال التفاوض خاصة فى المرحلة الحالية التى تشهد متغيرات فى شتى المجالات، وأصبح موضوع التفاوض يحتل أهمية خاصة لدى جميع الدول.

والواقع أن هذا الكتاب يشمل عدة إضافات إيجابية للباحثين فى هذا المجال سواء من ممثلى العمال أو من ممثلى أصحاب الأعمال أو طلاب العلم وأهمها الآتى:-

١-الإهتمام بالجانب الأكاديمى فضلا عن الجانب التطبيقى.

٢-شمول الكتاب على حالات عملية واقعية فى مجال التطبيق.

٣- يستعرض الكتاب من خلال أربعة أبواب رئيسية التفاوض بصفة عامة ثم ينتقل الى الإطار القانونى لعلاقات العمل الجماعية ثم ينتقل الى المفاوضة الجماعية مختتما ذلك بطرح نماذج عملية واقعية للمفاوضة الجماعية.

٤- يتطرق الكتاب الى تحديد دقيق للدروس المستفادة من كل حالة مع سرد ملخص شامل للأفكار والمقترحات فى النهاية للإسترشاد والدراسة،وذلك إستنادا الى ممارسة المؤلف للعملية التفاوضية من خلال مشاركته شخصيا فى جلسات المناقشات والمداولات لغالبية الحالات العملية التى تم طرحها.

وعلى ذلك فإننى أرى أن الكتاب يحوى كما جيدا من المعلومات الجديدة التى تهم كل الباحثين سواء من المنظمات العمالية أو منظمات أصحاب الأعمال.لذا فإنه يعد مرجعا جيدا لكل المهتمين بالأساليب الحديثة للمفاوضة الجماعية كما إنه يمثل إضافة جديدة لمكتبة الثقافة العمالية.

وفى النهاية فإن هذا الكتاب الذى أعده الزميل النقابى المهندس /مجدى عبد الله شرارة يعتبر أحد الإسهامات الهامة فى مجال المفاوضة الجماعية،وأتمنى أن يسهم فى تحقيق الإستقرار بين طرفى العملية الإنتاجية(العمال-أصحاب الأعمال) من أجل المساهمة فى متطلبات المرحلة المقبلة وزيادة الإنتاج مع المحافظة على معايير الجودة فى ظل الإنطلاقة الإقتصادية التى تعيشها مصر تحت قيادة السيد الرئيس /محمد حسنى مبارك.

وعلى الله قصد السبيل

الأستاذ الدكتور/عماد الدين حسن

مدير عام المؤسسة الثقافية العمالية

تقديم

فى ظل المتغيرات الحالية التى يشهدها العالم والتى أسفرت عن تحول معظم الأنظمة الشمولية الى أنظمة تقوم على الحرية الإقتصادية،وبعد أن كان موضوع التفاوض يحظى بأهمية خاصة فى الدول الرأسمالية، أصبح الآن ينال نفس الإهتمام فى الدول التى بدأت تتحول الى النظام المعتمد على الحرية الإقتصادية وآليات السوق.

ولقد واكبت مصر هذه المتغيرات وطبقت نظام الخصخصة من خلال برنامج تدريجى تم تنفيذه بصورة جيدة بفضل الرعاية والإهتمام التى توليها القيادة السياسية لنجاح هذا البرنامج ،ولقد صار التفاوض الآن من الموضوعات التى تحتل أهمية كبيرة فى العديد من دول العالم بإعتباره أفضل السبل لتقريب وجهات النظر والوصول الى نقاط إتفاق من خلال الحوارات والمناقشات المتبادلة بين أطراف العملية التفاوضية.

الأمر الذى أدى الى إهتمام الباحثين لتحديد مفهوم واضح للتفاوض، والمقومات الأساسية لنجاح العملية التفاوضية، والعوامل المحفزة والمعوقة لها، ودور كل طرف من أطراف التفاوض فى الإستمرار من أجل تحقيق أهداف التفاوض.

كل ذلك أدى بالضرورة الى ظهور مرحلة جديدة وهامة جدا من العمل النقابى تتطلب تضافر كل الجهود لمواكبة هذه المتغيرات ،والمشاركة بفاعلية وموضوعية فى جميع

القرارات التى تخص الطبقة العاملة المصرية ،على ضوء خطوات الإصلاح الإقتصادى التى تنتهجها الدولة.

ومن هنا أصبح موضوع المفاوضة الجماعية على رأس قائمة إهتمامات القيادات النقابية بعد أن كان هامشيا فى الفترة الماضية،وأصبحت القيادات النقابية مطالبة بسرعة وضع البرامج التدريبية والتثقيفية التى تركز على أسلوب المفاوضة الجماعية،وذلك لجميع كوادرها فى جميع بيئات العمل المختلفة،لكى يتسنى لهم المشاركة الفعالة فى كل ما يخص العمال فى شتى المجالات المتعلقة بالأجور أو البدلات أو العلاوات أو الأجازات..الخ أو بمعنى أدق فى جميع المجالات المتعلقة بالعمل والعمال.

ويعتبر صدور هذا الكتاب المتخصص فى موضوع المفاوضة الجماعية الذى أعده الزميل النقابى المهندس/مجدى عبد الله شرارة فى هذا التوقيت، نواة جيدة لعمل متكامل من الناحيتين الأكاديمية والتطبيقية،والذى إشتمل على نماذج عملية تطبيقية للمفاوضة الجماعية كانت المكتبة العمالية تفتقدها، وبالتالى فإن هذا الكتاب يقدم للقيادات النقابية وللمثقفين العماليين وأصحاب الأعمال والباحثين فى هذا المجال ،مرجعا هاما فى مجال المفاوضة الجماعية التطبيقية، وأهمية أن يتسلح المفاوض النقابى بشتى وسائل العلم والمعرفة ليواكب متطلبات العصر التكنولوجى الحديث.

وأيضا أشار الكتاب الى نقطة هامة جدا وهى دور النقابات العامة وإتحاد العمال فى دعم ممثليهم فى العملية التفاوضية سواء بالتوجيه أو إرسال المستشارين قبل وأثناء وبعد إجراءات المفاوضات .

وختاما يعتبر هذا الكتاب نموذجا جيدا يتضح من خلاله نجاح ممثلى العمال فى خوض جلسات المفاوضة الجماعية بثقة كاملة، تؤكد على قدرتهم فى الإستمرارية والحوار البناء مع ممثلى الإدارة من أجل إستقرار وإستمرار العلاقة المتوازنة بين طرفى العملية الإنتاجية(العمال-أصحاب الأعمال).

وإننى أرى أن كل إنسان له حق الإجتهاد والبحث، وخاصة من له صلة بالعمل والعمال،وفى ظل المتغيرات السريعة الجديدة والمتلاحقة،وعليه فإن الأمر يتطلب الأخذ بيد كل من يدلى برأيه فى هذا الصدد.

ويعتبر هذا الكتاب بما يحويه من أفكار ومقترحات ونماذج خلاصة تجارب واقعية عايشها المؤلف بنفسه لحظة بلحظة- بداية لخطوة على الطريق -نرجو أن تستكمل بخطوات أخرى ،خاصة وأننا ننتظر صدور قانون العمل الموحد الجديد بعد أن تمت مراجعته وإقراره من أطراف العمل الثلاثة(العمال-الحكومة-أصحاب الأعمال) والذى يؤكد من خلال مواده على ضرورة جلوس طرفى العملية الإنتاجية على مائدة المفاوضات للتشاور وتبادل الآراء ومناقشة كافة الموضوعات المتعلقة بالعمل والعمال.

وأيضاحتى نستطيع أن نساير العصر الذى نعيشه فى ظل إتفاقية الجات والتى صارت بعد جولة أورجواى منظمة التجارة العالمية،وأصبح العالم من خلالها سوقا واحدة مفتوحة للجميع البقاء فيها للأقوى، من حيث الأسعار المنخفضة والجودة العالية والتطوير المستمر وهذا يتطلب تكامل كافة الجهود بين ممثلى العمال وممثلى أصحاب الأعمال لدخول معترك هذه المنافسة الشرسة وإستخدام المزايا والحوافز التى تمنحها الحكومة الإستخدام الأمثل من أجل رفع شأن وطننا الحبيب تحت قيادة السيد الرئيس /محمد حسنى مبارك

والله ولى التوفيق

السيد محمد راشد

رئيس إتحاد نقابات عمال مصر
وكيل مجلس الشعب

مقدمة

إن التحول من نظام إقتصادى قائم الى نظام إقتصادى جديد يؤدى الى حدوث تغيرات داخل المجتمع سواء كانت هذه التغيرات من الناحية الإقتصادية أو الناحية الإجتماعية ولعل أكثر المتأثرين بهذه التغيرات هم العمال وأصحاب الأعمال .

وبنظرة سريعة الى سياسة الإصلاح الإقتصادى التى تنتهجها مصر وما آلت إليه هذه السياسة من إتجاه غالب نحو الخصخصة، وبالتالى تقليص دور الدولة فى ملكية المشروعات المختلفة وإدارتها.الأمر الذى يتطلب من المنظمات النقابية أن تتعايش مع الواقع الجديد وتبدأ فى إعداد قياداتها وكوادرها النقابية لتمارس دورها فىمجال المفاوضة الجماعية مع الإدارات خاصة وأن المرحلة القادمة سيكون التفاوض فيها فى شتى المجالات المتعلقة بالعمل والعمال سواء كانت أجور أو علاوات أو إجازات أو بدلات .....الخ .

ومن منطلق إحساسى بأهمية موضوع التفاوض بشكل عام، والمفاوضة الجماعية بشكل خاص،وتحديدا فى تلك المرحلة الراهنة التى يعيشها المجتمع المصرى وتأثير هذه المرحلة بصورة مباشرة على الطبقة العاملة المصرية ،ونتيجة لطبيعة عملى فى القطاع الخاص منذ فترة طويلة الأمر الذى أتاح لى فرصة المشاركة فى العديد من أنشطةالمفاوضات بصورة عملية فى حالات عديدة ومتنوعة، هذا بالإضافة الى ممارستىللعمل النقابى لمدة تزيد عن تسعة عشر عاما وأيضا لعملى فى مجال التدريب بالمؤسسة الثقافية العمالية .

لذلك فقد حرصت على أن أشارك بهذا الجهد المتواضع الذى آمل أن يساهم ولو بجزء بسيط فى توضيح الدور المهم الذى يمكن أن يلعبه الممثل النقابى فى مجالات المفاوضة الجماعية للحصول على أفضل النتائج لصالح الطبقة العاملة.

وقد حرصت على التطرق الى موضوع التفاوض فى البداية بصورة مبسطة بهدف إعطاء نبذة موجزة عن التفاوض، وسوف أستعرض بمشيئة الله موضوع المفاوضة الجماعية من خلال تقديم حالات عملية شرفت بالمشاركة فى معظمها، وسيتم طرح هذه الحالات تفصيلا مبينا الإيجابيات والسلبيات والدروس المستفادة منها، وسأحاول أن أطرح كل حالة بصورة تفصيلية تتيح للقارئ معايشة ظروف هذه الحالة وملابساتها حتى يمكن من خلال هذا الشرح إبراز المواقف التفاوضية للأطراف المعنية، وما تم على مائدة المفاوضات من مداخلات وإقتراحات، وما قابلها من إقتراحات مضادة سواء كانت هذه أو تلك من جانب الإدارة أو من جانب ممثلى العمال لتحديد النتيجة النهائية التى إنتهت إليها المفاوضات،بالإضافة الى إظهار دور الإتحاد العام لنقابات عمال مصر فى دعم المفاوض النقابى،وأيضا دور النقابة العامة للعاملين بصناعات البناء والأخشاب التىشرفت بتمثيلها فى هذه الحالات بتكليف من رئيسها الأستاذ النقابى/سيد طه حسن الذى تابع هذه الحالات منذ بدايتها حتى نهايتها وقام بتذليل كافة الصعاب التى واجهتنى والإتصال بجميع المختصين وإمدادى بالمستشارين ومتابعة ماتم أولا بأول مما كان له عظيم الأثر فى الحصول

على نتائج إيجابية.أيضا أود أن أشير الى دور الجهة الإدارية التى شاركت فى هذه الحالات بصفتها الجهة المختصة ببحث ومناقشة هذه الحالات وإتخاذ قرارات بشأنها وهى (وزارة القوى العاملة والتدريب)بقيادة الوزير النقابى الأستاذ/احمد احمد العماوى الذى لم يتوانى فى متابعة معظم الحالات المعروضة بنفسه وإصدار تعليماته بضرورة المحافظة على حقوق العمال،وهنا لابد من الإشارة الى أن- كل حالة من حالات المفاوضة تختلف عن الحالة الأخرى-وذلك بإختلاف المكان والزمان والأشخاص والأهداف و لكنها لا تختلف عن بعضها من حيث المبادئ الأساسية.

وأعتقد أن هذه التجربة هى الأولى فى مجال المفاوضة الجماعية والتى يتم من خلالها طرح حالات واقعية حدثت بالفعل وتم إتخاذ قرارات بشأنها سواء كانت هذه القرارات لصالح العمال أو لصالح أصحاب العمال وسواء كانت سلبية أو إيجابية.

والهدف الأول من عرض هذه الحالات الواقعية هو إظهار الأسلوب التحاورى بين الكوادر النقابية وبين أصحاب الأعمال فى مجال المفاوضة الجماعية وإبراز الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية والدروس المستفادة، وأيضا دور الإتحاد العام لنقابات عمال مصر والنقابات العامة فى دعم ممثليهم المشاركين فى هذه المفاوضات .

والهدف الثانى من عرض هذه الحالات هو تشريحها وتحليلها وتسليط الأضواء على ملابساتها ونتائجها بهدف الخروج بمجموعة من المبادىء والإستراتيجيات التى يمكن بلورتها

وطرحها مرة أخرى على القيادات النقابية للإستفادة منها فى الحالات المماثلة .

والهدف الثالث يرجع لأهمية دور المفاوضة الجماعية فى الفترة القادمة نتيجة للمتغيرات التى حدثت على الساحة وأدت الى ظهور دور جديد ومرحلة جديدة للعمل النقابى فى مجال المفاوضة الجماعية كان فى الماضى هامشيا- وأصبح اليوم وسيصبح غدا دوراأساسيا، لأن الفترة القادمة سوف تشهد أسلوبا جديدا فى تحديد شروط العمل والإستخدام وخاصة فى مجال الأجور والعلاوات والبدلات والأجازات، والتى كانت فى الماضى تعتمد على التشريع وما يصدر من قوانين ولوائح تنظم هذه الشروط، وأصبحت اليوم تعتمد على أسلوب المفاوضة الجماعية، حيث سيشارك ممثلى العمال مع ممثلى أصحاب الأعمال فى وضع اللوائح والنظم التى تتعلق بالعاملين، وبذلك فإن المنظمات النقابية سوف تمارس وظيفتها الأساسية فى التفاوض المباشر مع الإدارة لتحديد الأجور وغيرها من الجوانب الأساسية التى تمس حياة العاملين فى مواقع الإنتاج، وأصبحت الكرة الآن فى ملعب المنظمات النقابية لتبحث وتنقب عن الوسائل والأساليب التى من خلالها تستطيع طرح مطالب العمال وتحسين ظروفهم المادية والمعيشية فى ظل الظروف الإقتصادية، وهذا لن يكون سهلا ولا يسيرا، لإن فى الناحية الأخرى أصحاب الأعمال الذين قد تتعارض بعض وجهات نظرهم مع مطالب ممثلى العمال وسيبحثون عن المبررات المؤيدة لذلك ،ومن هنا يكون على عاتق المنظمات العمالية أن تتعايش مع الظروف

الجديدة وتحفز ممثليها لإستخدام الأسلوب العلمي الذى أصبح سمة العصر،لأنه لامجال الآن للكسالى والمتواكلين، ولكن المجال لمن يبحث ويستكتشف أكثر عن كل جديد فى شتى المجالات ويستطيع جمع أكبر قدر من المعلومات والبيانات عن الطرف الأخر.

ولقد سايرت المؤسسة الثقافية العمالية المستجدات التى طرأت على الساحة الداخلية والخارجية،وذلك من خلال عقد دورات تثقيفية لجميع القيادات النقابية على مستوى الجمهورية،وتم التركيز من خلال هذه الدورات على أهمية المفاوضة الجماعية فى الفترة الحالية،وهذه هى المرة الأولى فى تاريخ العمل النقابى التى يتم فيها تدريب وتثقيف جميع القيادات النقابية على مستوى الجمهورية، ويرجع الفضل فى ذلك لقائد الحركة العمالية الأستاذ النقابى/السيد محمد راشد رئيس مجلس إدارة المؤسسة الثقافية العمالية ورئيس الإتحاد العام لنقابات عمال مصر،والذى وفر كل الإمكانيات للمؤسسة الثقافية العمالية لتؤدى رسالتها نحو تدريب وتثقيف القيادات النقابيةوكذلك غالبية القاعدة العمالية.

وهنا يجب الإشادة الى الجهد المتواصل الذى يبذله الأستاذ الدكتور /عماد الدين حسن مدير عام المؤسسة الثقافية العمالية لتحقيق هذا الهدف على أكمل وجه وبأفضل صورة.

وقد تم فى البداية طرح فكرة موجزة عن التفاوض وأهميته وتعريفه وشروطه ومراحله ومستوياته لكى نوضح الفرق بين التفاوض والمفاوضة الجماعية من وجهة نظرنا الشخصية.

أيضا تم إستعراض بعض الجوانب القانونية والتى لها علاقة مباشرة بموضوع المفاوضة الجماعية وذلك من خلال قانون العمل رقم١٣٧ لسنة١٩٨١ وكذلك قانون قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة١٩٩١ وقد تم إستعراض القرارات المصاحبة لهذه القوانين٠

ثم إنتقلنا بعد ذلك الى موضوع المفاوضة الجماعية وتم إستعراضها بشىء من التفصيل لأن الهدف الرئيسى من تقديم هذا الكتاب هو طرح ما لدىّ من حالات تفاوضية كان لى شرف المشاركة فيها- على زملائى النقابيين فى المقام الأول- وعلى كل المهتمين بموضوع المفاوضة الجماعية سواء من العمال أو أصحاب الأعمال أو أساتذة الجامعات أو طلاب العلم لكى يستخلصوا منها الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية والدروس المستفادة ويصبح لديهم فى النهاية رؤية واضحة عن المفاوضة الجماعية كتطبيق عملى٠

وأخيرا تم إستعراض حالات عملية للمفاوضة الجماعية بطريقة مبسطة وبشىء من التفصيل لأهميتها فى هذه المرحلة الجديدة التى يمر بها التنظيم النقابى.

ولقد تم طرح كل ذلك من خلال رؤية جديدة تتناسب مع العصر الذى نعيشه وذلك من خلال سبعة عشر فصلا -مصنفة الى أربعة أبواب متجانسة-تناول الباب الأول منها، عملية التفاوض من خلال ثلاثة فصول،وتناول الباب الثانى، الإطار القانونى لعلاقات العمل الجماعية من خلال أربعة فصول، وكذلك تناول الباب الثالث، المفاوضة الجماعية من خلال ثلاثة فصول، وأخيرا تناول الباب الرابع، نماذج عملية للمفاوضة الجماعية من خلال

سبعة فصول،وفى الخاتمة تم طرح مجموعة من العناصر والمقترحات كدليل أو مرجع للإسترشاد بها أثناء ممارسة العملية التفاوضية.

لذلك فإن هذا الكتاب وما يحتويه من معلومات وحالات عملية تطبيقية يمثل أهمية خاصة، أرجو من المولى العلى القدير أن يساهم ولو بقدر بسيط فى إظهار أهمية عملية المفاوضة الجماعية، وبالتالى أن يكون المفاوض النقابى ملما بكل الأحداث والمتغيرات التى تدور حوله حتى يكون موضوعيا أثناء المناقشات والمداولات التى تكون على مائدة المفاوضات مما يؤدى فى النهاية الى نجاح هذه المفاوضات وإستقرار العلاقات بين طرفى الإنتاج.

ولقد إحتوى هذا الكتاب على نماذج متعددة من حالات المفاوضة الجماعية وكيفية العلاقة بين ممثلى العمال وأصحاب الأعمال وتطرق الى العديد من أساليب المفاوضة الجماعية بل وطرح حالات حديثة العهد بالعمل النقابى لم يتطرق إليها أحد من قبل .

والهدف الرئيسى من طرح هذه الحالات هو كما سبق الإشارة إليه تشريح وتحليل وإستخلاص النتائج سواء الإيجابية منها أو السلبية حتى تتسع دائرة المعرفة بهذه التطبيقات العملية، آملا أن تساهم فى زيادة مهارات المفاوضين النقابيين حتى يكون لديهم المقدرة والمعرفة على مواجهة الحالات المماثلة وأمامهم نماذج مختلفة وحلول مختلفة مما يتيح لهم فرص الإختيار لما يناسبهم كما يمكنهم من تعديلها بالإضافة أو الحذف بما يتلائم ويتناسب مع كل حالة.

وتلك الحالات تم بحثها عن طريق الجهات المختصة وقد تعددت فيها الأساليب المستخدمة سواء من جانب ممثل العمال أومن جانب ممثل أصحاب الأعمال علـى أمل أن يكـون لنا لقاء أخر بمشيئة الله فى عرض حالات أخرى مماثلة تساهم فى نجاح القيادات النقابية أثنـاء مباحثات المفاوضة الجماعية مع الإدارة للحصول على مزيد مـن المكاسب للطبقة العمالية ولتتوازن العلاقات بين طرفى الإنتـاج(العمـال-أصحاب الأعمـال) لصالح العمل والعاملين ولرفع راية صنع فى مصر عالية تحت قياده **السيد الرئيس / محمد حسنى مبارك.**

مهنـدس / مجدى عبدالله شراره

نـوفمبر١٩٩٨

الباب الأول

التفاوض

العصا السحرية التي تستطيع أن تجمع فرقاء الأمس على مائدة المفاوضات اليوم



الفصل الأول: موضوع التفاوض

الفصل الثاني: مراحل التفاوض

الفصل الثالث: مستويات التفاوض



الفصل الأول

موضوع التفاوض

*أهمية التفاوض.

*تعريف التفاوض.

*دواعي وشروط التفاوض.

*معوقات التفاوض وكيفية التغلب عليها.

أهمية التفاوض

إن المتغيرات الحالية التى حدثت على الساحة الدولية فى شتى المجالات السياسية والعسكرية والإقتصادية والقانونية والتنظيمية والإجتماعية ،وأيضا العصر الذى نعيشه بما يحمله من إبتكارات وإختراعات تكاد تكون يومية ومتلاحقة على كافة المستويات ،كذلك التطور الرهيب فى مجال الإتصالات والذى أصبح من خلاله العالم قرية صغيرة،كل ذلك أدى الى شعور جميع الأطراف بأهمية التفاوض،لأنه الأسلوب الأمثل الذى يناسب هذه المرحلة ،ولإقتناع جميع الأطراف بأن الصراعات والمنازعات تؤدى فى النهاية الى خسارة الطرفين ،حتى الطرف الذى ينتهى الصراع أو المنافسة لصالحه يكون خاسرا ،لأن هذه الصراعات لاتنتهى أبدا بل تستمر الى ما لا نهايه ولأن الحرب ثمنها باهظ جدا سواء من الناحية النفسية أو الناحية المادية أو الناحية البشرية وفى النهاية لاتحل أى مشكلة٠ وبالتالى فإن موضوع التفاوض يحتل أهمية كبيرة فى الفترة الحالية على جميع المستويات الشخصية والإقليمية والقومية والدولية .

ومن هنا نجد أن التفاوض لا يقتصر على ما يدور بين الدول وبعضها أو بين طرفين متصارعين ،وإنما نحن نتفاوض كل يوم بصورة أو بأخرى ،فلو نظرنا الى أبسط شيئ وهو العلاقة بين الأسرة الواحدة فسوف نجد أن هناك أساليب متعددة للتفاوض سواء بين الزوج وزوجته أو بين الأب والأبناء ،فكل طرف من هذه الأطراف يسعى للوصول الى هدفه بكافة

طرق الإقناع ،فالزوج يحاول إقناع زوجته بأن المصروف الشهرى الذى يتركه لها هو مبلغ يكفى تماما لسد إحتياجات المنزل فى خلال الشهر ،والزوجة تحاول إقناع الزوج بأن الأسعار فى ارتفاع مستمر وبالتالى فإنه يجب زيادة هذا المبلغ ،نفس السيناريو يحدث بين الأب والأبناء حول المصروف المدرسى .

هناك أيضا التفاوض بين الرئيس والمرؤوس، وبين الصديق وصديقه ،كذلك هناك المفاوضات بين أصحاب الأعمال والحكومة من أجل الحصول على مزيد من الإعفاءات والإمتيازات، كذلك المفاوضات بين أصحاب الأعمال والنقابات العمالية حول علاقات العمل وشروط الإستخدام ،وهناك نوع آخر من التفاوض يحدث بين البائع والمشترى، ربما يسميه البعض مساومة ولكنه يحوى بين جنباته نوعا من أنواع التفاوض ٠٠٠الخ٠

وهكذا فأننا نجد أن العصر الحالى أصبح التفاوض هو العامل المشترك فى جميع التعاملات وبالتالى نستطيع أن نطلق عليه عصر التفاوض٠

وبالرغم من أن التفاوض موجود منذ بدء الخليقة- إلا انه أصبح اليوم يحتل أهمية كبرى فى ظل عصر يتسم بالسرعة والتميز والتطوروالتحول بسرعة كبيرة،وأصبحت العلاقات متشابكة، وأدت التكنولوجيا المتطورة فى كافة المجالات الى جعل العالم قرية صغيرة يسعى كل من فيها الى التفاوض لحل كافة المشاكل والمنازعات من أجل تحقيق الأهداف والمصالح فى إطار مقبول من كل الأطراف ، وأصبح عنصر التفاوض من العناصر الأساسية

التى فرضت نفسها على الساحة الدولية وبات كل شيء قابل للتفاوض حتى بين فرقاء الأمس- اليوم أصبح التفاوض هو لغة الحوار الرسمية بينهم ومائدة المفاوضات هي المكان المناسب لحل جميع المشاكل والمنازعات.

وبالتالى نستطيع القول بأن التفاوض هو لغة العصر الحالى الكل يتحدث بها سواء كان قويا أو ضعيفا ،منتصرا أو مهزوما، كبيرا أو صغيرا ، فالمجتمع الدولى أصبح الآن يسعى بشتى الطرق والوسائل لإيجاد صيغ للتفاوض تقبلها جميع الأطراف المتنازعة،ومحاولة تقريب وجهات النظر للجلوس على مائدة المفاوضات، وفى بعض الأحيان تتم ممارسة ضغوط على أحد الأطراف لكى يوافق على الجلوس مع الطرف الآخر لإجراء المفاوضات.

إذا فالعصر الذى نعيشه الآن هو عصر التفاوض، على كل شئ، وفى أى شيئ، وبين أى أطراف ،والمثال على ذلك إن أكثر المتفائلين لم يكن يتوقع أبدا أن يتفاوض الفلسطينيون مع الإسرائيليون، ولكن هذا حدث، وأيضا من ذا الذى كان يتوقع أن يتم التفاوض بين العراق وإيران بعد حرب إستمرت عشر سنوات بدون توقف، والأمثلة كثيرة ومتعددة.

تعريف التفاوض

إن المفاوضات التى تجرى الآن سواء بين الدول أو الحكومات أو بين الأفراد أو بين الجماعات أوبين المنظمات أو بين أى طرفين الهدف الأساسى منها هو تقريب وجهات النظر بين الأطراف والوصول الى حل مقبول يرضى جميع الأطراف فى إطار من التفاهم المتبادل بأن التفاوض هو أفضل الخيارات الحالية لكل الأطراف٠

كماإن المفاوضات لايمكن أن تكون بأى حال من الأحوال مجموعة من القواعد والإجراءات الثابتة التى يمكن إتباعها فى كل المراحل والمواقف وإنما تخضع كل مفاوضة لمعايير وعوامل متشابكة ومتعددة، وتختلف هذه المعايير والعوامل طبقا للزمان والمكان والبيئة والأشخاص والمشكلة التى سيتم التفاوض بشأنها .

وهناك من ينظر الى التفاوض على أنه علم، وآخر ينظر إليه على أنه فن، وثالث ينظر إليه على أنه علم وفن، ورابع يجد أن التفاوض علم مر بمراحل ثلاثة متتابعة، هى مرحلة الفن أو ما يطلق عليه (فن التفاوض)، ومرحلة الأدب أو ما يطلق عليه (أدب التفاوض)،ومرحلة العلم أو ما يطلق عليه (علم التفاوض)، وهناك من يعترض على هذه المسميات، ولكن من وجهة نظرنا الشخصية أن التفاوض أصبح الآن يجمع بين جوانب علمية وأخرى تطبيقية،وحتى الآن لا يوجد تعريف متفق عليه للتفاوض فهناك تعريفات كثيرة ومتعددة، وبالرغم من أنها تختلف فى صياغاتها وتراكيبها اللغوية إلا أنها تتفق حول مضمون ومعنى واحد

وذلك ما يتضح من مجموعة التعريفات التالية:-

١-التفاوض هو نوع من الحوارات والإقتراحات المتبادلة بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل الى إتفاق يؤدى الى حسم قضية أو قضايا نزاعية بينهما أو بينهم وفى نفس الوقت تحقيق أو الحفاظ على المصالح المشتركة فيما بينهم .

٢-التفاوض هو موقف حركى ، تستخدم فيه أدوات الحوار وأساليب الإقناع من كلمات وعبارات وإيماءات وإرشادات وأرقام وإحصاءات ومؤشرات ...... الخ ويتم أيضا من خلال مواجهة الرأى بالرأى ، والحجه بالحجه والدليل بالدليل ، والمنطق بالمنطق وهكذا مستمرة ودائمة من فعل ورد فعل حتى يتم الوصول الى حل مقبول ٠

٣-التفاوض هو عملية تفاعل تقوم على الحوار وتبادل الآراء ووجهات النظر بين طرفين أو أكثرلديهم تباين فى الآراءوالأهداف التى يسعون الى تحقيقها ، وتتعلق بقضية أو مسألة معينة ترتبط بمصالح كل منهم ، أو تتعلق بنزاع حدث أو سيحدث بينهم ، وذلك بغرض التوصل الى نتائج مقبولة ومرضية لكل طرف .

٤-التفاوض هو محادثات تجرى بين فريقين متحاربين من أجل عقد اتفاق هدنة أو صلح .

٥-التفاوض هو أسلوب للحوار والتعبير عن وجهات النظر إنطلاقا من مواقف معينه بغيه الوصول الى إتفاق ملزم بين الأطراف المشتركة فى عملية التفاوض حول موضوع معين قد يكون إقتصاديا أو سياسياأو إجتماعيا .

٦-التفاوض هو عملية لها إجراءات وخطوات يحاول من خلالها الأفراد أو الجماعات أو المنظمات أو الدول أن يصلوا الى تحقيق أهداف عن طريق التوصل الى عقد إتفاقيات مع بعضهم البعض وتتضمن هذه العملية عادة تقديم تنازلات وهى تعمل على نحو أفضل عندما تستخدم كأسلوب لإكتشاف المصالح المتبادلة والدوافع المشتركة من أجل الحصول على فوائد متبادلة .

٧-التفاوض هو عبارة عن مجموعة من الجهود المنظمة والمتبادلة ، التى تبذل من جانب طرفين أو أكثر بينهماخلاف فى الآراء أو المصالح أو الأهداف ، فى سبيل تقريب وجهات النظر أو الحفاظ علىالمصالح المشتركة أو العلاقات الطيبة فيما بينهما ، وذلك بالإعتماد على إستخدام القدرات الشخصية فى تطبيق الأصول والمبادئ العلمية المناسبة .

٨-التفاوض عملية ديناميكية متكاملة الأبعاد تقوم على الرغبة فى التفاهم بين طرفين أو أكثر للوصول الى إتفاق يحقق لهم مصلحه مشتركة ، وهى عمليه تمتد من الإعداد للمفاوضات مرورا بالمفاوضات ذاتها وإنتهاء بصياغة وتوقيع إتفاق أو معاهدة بين الأطراف المشتركة فى المفاوضات .

تلك هى بعض التعريفات للتفاوض والتى يتضح منها أن الكل يجتهد لمحاولة إرساء مفهوم واضح للتفاوض يتم الإتفاق علية، وبالرغم من ذلك لا يوجد حتى الآن أى إتفاق علىتعريف موحد.

وهذه وإن كانت نظريا تعتبر مشكلة إلا أنها ظاهرة إيجابية يتضح منها إهتمام العديد من المفكرين والكتاب بموضوع التفاوض.

وبالتالي فإن المؤلف يمكنه تعريف التفاوض بأنة:

العصا السحرية التي تستطيع أن تجمع فرقاء الأمس على مائدة المفاوضات اليوم.

من أجل الوصول الى أفضل الحلول التى ترضى جميع الأطراف والخروج من دائرة النزاع بأقل التكاليف وأدنى المخاطر وبالتالى يصبح فرقاء الأمس هم أصدقاء اليوم.

والتفاوض يعتبر الخاسر فيه فائز بعكس الحروب والمنازعات فالفائز فيها خاسر لأنها لا تحل أى مشكلة حيث أن الحرب لاتنتهى أبدا.

وهذا المفهوم بسيط وواضح حيث أنه يعبر عن العملية التفاوضية بكافة أشكالها وأنواعها من وجهة نظر الكاتب الشخصية .

دواعى وشروط التفاوض

فى ظل المتغيرات التى يعيشها العالم الآن أصبح التفاوض هو الأسلوب الأمثل لحل الخلافات وحسم المشاكل المتنازع عليها وتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف وأدنى المخاطر ،بل ويمكن أن يحقق التقارب والتآلف بين الأطراف المتنازعة فى حالة رغبة هذه الأطراف فى الوصول الى إتفاق،ولكى يتم التفاوض لابد من توافر شروط معينة أهمها :-

١-وجود علاقة تبادلية بين الأطراف .

والمقصود بهذه العلاقة أن كلا الطرفين الراغبين فى إجراء التفاوض توجد بينهما مصالح مشتركة وكلاهما لايستطيع الإستغناء عن الآخر،فصاحب العمل بحاجة الى العمال مهما بلغ حجم الإعتماد على الوسائل التكنولوجيةوالعكس صحيح،والتاجر بحاجة الى المشترى والعكس صحيح،والمصدر فى حاجة الى من يستورد منه وهكذا ٠من خلال هذه العلاقات المتبادلة والمتشابكة تظهر الخلافات والمشكلات ،والتى تحتاج الى جلوس الطرفين بهدف الوصول الى إتفاق مشترك من خلال الحوار المتبادل وتقريب وجهتى النظر بصورة ودية بعيدا عن الدخول فى دهاليز المحاكم والمحامين ،وبعيدا عن اللجوء إلى أساليب العنف وإستعراض القوة،ومن هنا نجد أنه لايمكن قيام مفاوضات بين طرفين ليس بينهما مشاكل أو خلافات أوعلاقات من أى نوع٠

٢-وجود تعارض أو خلافات أو نزاعات بين أطراف التفاوض .

لأن أساس التفاوض هو وجود خلافات ونزاعات ،وبدون هذه الخلافات والنزاعات لاتوجد حاجة الى التفاوض من الأساس وبالتالى فلابد من وجود تناقض ولو بسيط للمصالح المشتركة بين الطرفين حتى يتم الجلوس على مائدة المفاوضات وإيجاد حلول للمشكلة ترضى كل الأطراف٠

٣-وجود رغبةمتبادلة بين أطراف التفاوض بأهمية إجراء العملية التفاوضية .

فتلك الرغبة لابد من توافرها لكلا الطرفين لكى تتم عملية التفاوض وبدونها تصبح عملية التفاوض مستحيلة،وبالتالى فإن الإقتناع المتبادل بين الطرفين بأن التفاوض يمثل الطريق الأمثل والأفضل لحل النزاع ،وأن اللجوء الى أى أسلوب آخر سوف يكون مرهقا وباهظ التكاليف ونتائجه غير مضمونة ولا يمكن تحملها٠

٤-وجود تكافؤ نسبى بين طرفى التفاوض حتى تسير العملية التفاوضية فى إتجاهها الصحيح .

وهذا الشرط أساسى وهام جدا حتى لايطغى طرف على طرف آخر ويملى عليه شروطه ،لأن النتيجة الحتمية فى مثل هذه الظروف هو فشل المفاوضات قبل أن تبدأ،حيث أن الطرف الأقوى يريد الحصول على كافة الميزات لصالحه مستخدما نفوذه وقوته،وهنا لايكون أمام الطرف الآخر الضعيف سوى الرفض والإصرار عليه لإقتناعه التام بعدم جدوى الإستمرار فى عملية المفاوضة فى ظل القوى غير المتكافئة٠

٥-لابد من وجود طرفين على الأقل لإجراء التفاوض فلا يعقل أن يكون التفاوض من طرف واحد

لكى تتم عملية التفاوض لابد من وجود الأطراف التى بينها مشاكل وخلافات ولديها الرغبة للجلوس على مائدة المفاوضات،لحل هذه المشاكل والخلافات وهذا بالتالى يتطلب وجود فريقين، أو طرفين حتى تتم عملية التفاوض٠

٦-وجود قناعة لدى أطراف التفاوض بأن عملية التفاوض ستقدم بعض الحلول .

تلك القناعة هى مفتاح النجاح للعملية التفاوضية ،حيث أنها تولد الرغبة لدى أطراف النزاع بضرورة نجاح العملية التفاوضية وبالتالى فإن كل طرف من الأطراف يوافق على الحلول التى تطرح طالما تشبع ولو جزء بسيطا من رغباته.

٧-وجود رؤية لكل طرف من طرفى التفاوض لاحتياجات الطرف الأخر وأن يكون لدية القناعة لتبادل الأفكار والحلول وذلك بهدف الوصول الى إتفاق .

وهنا نجد أنه لابد لطرفى التفاوض تبادل المواقع بمعنى أن يرى كل طرف عن قرب أنه لكى يحقق هدفه لابد من حصول الطرف الآخر على ميزة مقابلة وهذا يتطلب بعض التنازلات من كل طرف للطرف الآخر حتى يستطيعا الوصول الى نقطة التلاقى٠

معوقات التفاوض

إن الهدف الأساسي من عملية التفاوض هو مشاركة كافة الأطراف لإيجاد حلول للمشكلة المطروحة،وهنا لابد أن تكون هذه الحلول مناسبة لكافة الأطراف المشاركة،ولكن توجد هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون إتمام العملية التفاوضية والتي تتركز في :-

١-عدم وجود تكافؤ نسبي بين أطراف التفاوض .

٢-فقد الثقة بين أطراف التفاوض نتيجة لسوء فهم أو لمواقف سابقة تم استخدام أسلوب المراوغة والالتفاف حولها من أحد أطراف المفاوضة.

٣-تمسك أحد الأطراف برأيه وعدم الرغبة في مناقشة الطرف الآخر لهذا الرأي كشرط أساسي لإكمال التفاوض .

٤-محاولة فرض السيطرة وإظهار القوة من جانب طرف على حساب الطرف الآخر .

٥-التمسك بمواقف معينة وعدم التنازل عنها من أحد الأطراف بدعوى أن التنازل عن هذه المواقف يعتبر بمثابة لي ذراع وهذا يؤدي الى تشدد هذا الطرف ويقابلة تشدد من الطرف الأخر وبالتالي يتوقف التفاوض .

ولكي يتغلب المفاوض على هذه المعوقات يجب أن يكون لديه إستراتيجية واضحة ومضادة لعبور هذه المعوقات،وأن يكون هدفه الأساسي هو الوصول الى إتفاق يرضى عنه كلا الطرفين ،وهذا يتم من خلال إتباع الخطوات التالية:-

كيفية التغلب على معوقات التفاوض :.

١-الإستعانة بطرف آخر من خارج دائرة النزاع للضغط على الطرف المتشدد وتحريكه فى إتجاة التفاوض،بشرط أن يكون لهذا الطرف القدرة على إقناع الطرف المتشدد أو الضغط عليه لكى يشارك فى المفاوضات بصورة إيجابية٠

٢-الثقة المتبادلة بين أطراف التفاوض وإبداء حسن النوايا من الطرفين، ومراعاة مشاعر الآخرين والإحترام المتبادل بين كافة أطراف التفاوض ،وذلك يتأتى من خلال إستخدام أسلوب مغاير للأسلوب الذى تم إستخدامه سابقا وهذا يؤدى الى تشجيع الطرف الآخر على المشاركة فى المفاوضات والمساهمة فى نجاحها٠

٣-التمسك بمبدأ أن الإختلاف فى الرأى لا يفسد للود قضية ومحاولة إقناع كل طرف بوجهة نظره للطرف الأخر والمرونة من الطرفين والرغبة فى السماع بصدق لرأى كل طرف

٤-إظهار التعاون والصدق فى معاملة الطرف الآخر والإلمام والتفهم المتبادل للمشكلات والوصول لحلول لها ،وتشجيعه على المشاركة فى إيجاد حلول للمشكلة المطروحة والأخذ بهذه الحلول طالما كانت فى صالح الطرفين ٠

٥-التأكد من أن الهدف من العملية التفاوضية هو الرغبة الصادقة من كل الأطراف لإيجاد حلول للمشكلة وهذا لن يتأتى إلا بوجود بعض التنازلات من كل الأطراف وهذا فى حد ذاته لا يعتبر لى ذراع بل هى أفضل صيغة للخروج بحلول مناسبة لكل الأطراف.

٦-أن تشعر كل الأطراف بقوتها ومقدرتها على التفاوض بدون أى ضغوط من الطرف الآخر٠

٧-الوضوح فى النوايا وعدم تعمد الغموض قبل أو أثناء العملية التفاوضية٠

٨-عدم شعور أحد الطرفين بأن الطرف الآخر متفوق عليه فى أى مجال من المجالات لأن هذا الشعور يؤدى الى فشل المفاوضات٠

بيئة التفاوض

لكى تنجح عملية التفاوض لابد وأن تتم فى بيئة مناسبة لكل أفراد التفاوض، وتنطوى بيئة التفاوض على العديد من المتغيرات والعناصر والمقومات التى تتفاعل مع بعضها البعض ، لتشكل فى النهاية المناخ التفاوضى والذى يؤثر الى حد كبير على درجة فعالية العملية التفاوضية ذاتها، فإذا كان هذا المناخ مواتيا عضويا ونفسيا . لكلا الطرفين فإن هناك إحتمالات أكبر لأن تكون المعلومات المرتده لنظام التفاوض إيجابية .

فى حين إذا كان هذا المناخ التفاوضى غير موات لأحد الطرفين أو لكليهما ، فإن هناك إحتمالات أكبر لأن تكون المعلومات المرتده لنظام التفاوض سلبية .

وهنا يمكن تحديد أهم المتغيرات والعناصر والمقومات التى تشكل بيئة التفاوض كالآتى:-

أولا:المتغيرات العضوية للمناخ التفاوضى : .

وتشمل العناصر والمقومات المتعلقة بمكان وزمان عقد المفاوضات وظروف الإضاءة والتهوية والتجهيزات المادية والتى يمكن أن يكون كل متغير منها مناسبا بدرجة معينة لطرف معين ، وغير مناسب بدرجة معينة للطرف الآخر .

ثانيا:المتغيرات السيكولوجية للمناخ التفاوضى : .

ويمكن تقسيمهما الى مجموعتين متجانستين من العناصر والمقومات كالآتى : .

١- العناصر والمقومات الإيجابية للمناخ التفاوضى : .

وهى مجموعة المتغيرات التى تجعل بيئة المفاوضات مواتية بدرجة أكبر لتحقيق نجاح

وفعالية للعملية التفاوضية وبالتالى تزيد من احتمال إيجابية المعلومات المرتدة لنظام التفاوض ذاته وأهم هذه العناصر والمقومات هى :.

أ- حسن التقدير والتصوير الدقيق للموقف التفاوضى ككل، وذلك من خلال قيام كل فريق من الفرق المتفاوضة بحصر وتحديد أنواع وكميات البيانات والمعلومات المطلوبة لممارسة العملية التفاوضية .

ب- الحرص على البحث والدراسة المستمرين للتعرف على أبعاد النزاع أو الموضوع أو القضية محل التفاوض ، وذلك من جانب كل الفرق المتفاوضة حتى يمكن التغلب على المشكلات التى قد تظهر فى الأفق خلال وأثناء عملية التفاوض .

ج- إشتراك جميع الفرق المتفاوضة فى البحث الجاد عن حلول عملية وعلمية وموضوعية للمشكلات التى تظهر خلال وأثناء المفاوضات بما يعكس قوة الدافع لدى كل منهم على إنجاح المفاوضات ذاتها وذلك عن طريق العمل الجماعى والتخطيط الدقيق للمستقبل .

د- تطبيق المبادىء الأخلاقية للتفاوض من جانب الفرق المتفاوضة مثل الوضوح والصدق والتصرفات غير المصطنعة .

هـ- الثقة المتبادلة بين أطراف التفاوض وذلك من خلال القبول والتقبل المتبادل من جانب كل طرف للطرف الآخر والإلمام والتفهم المتبادل للمشكلات ومراعاة مشاعر الآخرين والإحترام المتبادل بين كل أطراف التفاوض .

و- الإبداع والإبتكار والتجديد وذلك من خلال الرغبة فى التجربة والقدرة على تفهم وإستيعاب آراء الآخرين ، وردود أفعالهم ، والمرونة ، وتطبيق منهج تفاعل الأفكار .

٢ العناصر والمقومات السلبية للمناخ التفاوضى

وهى مجموعة المتغيرات التى تجعل بيئة التفاوض غير مواتية بدرجة أقل وعلى نحو يفوق ممارسة العملية التفاوضية ، وبالتالى فإنها يمكن أن تؤدى الى فشل المفاوضات أو الى تخفيض درجة فعاليتها بالنسبة لأحد الطرفين أو لكليهما.

وأهم هذه العناصر والمقومات هى :-

أ- التقييم الخاطىء للأطراف الأخرى المتفاوضة وذلك نتيجة الإعتماد على أساليب غير مناسبة ، مثل إتهام الآخرين وتكوين آراء عن أشخاص وفقا لمقارنتهم بأشخاص آخرين .

ب- فرض السيطرة والهيمنة من جانب مفاوض معين على بقية المفاوضين الآخرين وذلك عن طريق التهديد أو التأثير أو التغيير أو المقاومة .

ج- تطبيق إستراتيجيات وتكتيكات سلبية فى التفاوض مثل (إستراتيجية الإنهاك - وإستراتيجية التشتيت - وإستراتيجية إحكام السيطرة - وإستراتيجية التدمير الذاتى-وتكتيك قلب الحقائق - وتكتيك التشوية والتضليل) .

د-تطبيق سياسة الحياد السلبى مثل التسليم والإستسلام لكل ما يقول الآخرين والمراوغة والإلتفاف.

هـ- التعالى والخيلاء من جانب أحد أطراف التفاوض مثل التباعد عن الآخرين وعدم الرغبة فى سماع آرائهم.

و- التعامل بمنطق التأكد التام دون أسانيد موضوعية مثل التمسك برأى أو عقيدة معينة والثقة الكاملة فى صحتها المطلقة وعدم الرغبة فى مناقشتها والقيام بدور الموجه وليس الزميل مع الأطراف المتفاوضة الأخرى.



الفصل الثاني

مراحل التفاوض

*مرحلة ما قبل التفاوض.

*مرحلة التفاوض.

*صياغة الإتفاقية والتوقيع عليها.

*بيئة التفاوض.

مراحل التفاوض

تمر عملية التفاوض بعدة مراحل متعاقبة، كل مرحلة لها إرتباط وثيق بالمرحلة السابقة والمرحلة التالية. حيث أن عملية التفاوض تبدأ أولا بوجود طرفين لديهما موضوع أو مشكلة تحتاج الى التفاوض لحلها، وبالتالى يبدأ الإعداد لكيفية بدء هذه المفاوضات، ثم إتخاذ قرار من الطرفين بالموافقة على التفاوض، ثم تحديد جدول الأعمال للمفاوضات، ثم عملية التفاوض ذاتها، وفى النهاية الصياغة وتوقيع الإتفاق، وسوف نستعرض هذه المراحل من خلال النقاط التالية:-

أولا- مرحلة ما قبل التفاوض

فى هذه المرحلة يبدء تحديد موضوع التفاوض بدقة ودراسة مدى حاجة الأطراف للتفاوض والعوامل الدافعة لذلك، وهنا يظهر سؤال مباشر وهو هل لدى طرفى عملية التفاوض رغبة فى بدء عملية التفاوض أم لا ؟ والإجابة على هذا السؤال بنعم تعنى نجاح هذه المفاوضات بنسبة كبيرة جدا- أما فى حالة الإجابة بلا فلابد من معرفة الأسباب والدوافع التى تجعل هذا الطرف يرفض التفاوض وهل هى (عدم أهمية هذا التفاوض له - إحساسه بالخسارة إذا تم هذا التفاوض - المناورة من أجل إضاعة الوقت - الى أخر الحيل الأخرى) وفى هذه الحالة يتطلب دخول طرف ثالث له القدرة على إقناع الطرفين بأهمية التفاوض لهما وفى بعض الأحيان يجب أن يكون للطرف الثالث المقدرة على إجبار أحد

الطرفين على التفاوض إذا لزم الأمر ذلك، ولكننا هنا سوف نعتبر الطرفين لهما نفس الرغبة في بدء عملية التفاوض وبعد تحديد موضوع التفاوض بدقة أي تشخيصه يبدأ كل طرف من الطرفين بجمع المعلومات عن هذا الموضوع وكذلك عن إمكانيات الطرف الأخر ثم يتم بعد ذلك الإتفاق بين الأطراف على قرار التفاوض وبناءاعلى هذا القرار يبدأ كل طرف من الأطراف إختيار فريق التفاوض .

كيفية إختيار فريق التفاوض :.

إن نجاح المفاوضات يعتمد بشكل أساسي على حسن إختيار أعضاءفريق التفاوض، ففي حالة إختيارفريق غير مناسب للتفاوض فإن هذا الفريق غالبا ما يؤدي الى فشل المفاوضات مهما كانت رغبات الفريق الآخرلإنجاح هذه المفاوضات .

أما في حالة إختيار فريق مناسب للتفاوض فإن هذا الفريق يستطيع أن يحول المواقف السلبية الى مواقف إيجابية نظرا لمهارتهم وقدرتهم ورغبتهم في إنجاح عملية التفاوض،وهذا يتطلب وجود مهارات وقدرات ومواهب شخصية للمفاوض حتى يستطيع الحصول على أفضل النتائج والوصول الى الهدف الأساسي الذي من أجله بدأت المفاوضات وبالتالي فإن العضو المختار ضمن فريق التفاوض يجب أن يتمتع بخصائص وصفات عامة وشخصية تتلخص في الآتي:-

خصائص المفاوض الناجح:

أولا : الخصائص العامة : ـ

ترتبط هذه الخصائص والمقومات بمدى ما يتوافر للمفاوض من قدرات تفاوضية ومعرفية والتىعادة ما تكتسب من خلال التعليم والتدريب والممارسة ومن أهمها :

١-القدرة على التحليل:

وتعنى القدرة على التحليل العلمى للقضايا ،وتحديد عناصرها والعوامل المؤثره فيها ،وقياس أهمية هذا التأثير، وتشمل أيضا القدرة على ربط الأسباب بالنتائج ، والجزء بالكل، ومدى وطبيعة العلاقة بينهما .

٢-المعرفة الاقتصادية :-

لابد من توافر قدر مناسب من المعرفة الاقتصادية لدى المفاوض حتى يستطيع حساب التكاليف والعوائد ،والمقارنة بين البدائل المطروحة باستخدام المعايير الاقتصادية.

٣-المعرفة القانونية :-

إن المفاوض الناجح لابد ان يكون لديه قدر مناسب من المعرفة القانونية حيث ان المفاوضات تدور غالبا فى محيط قانونى منذ بدايتها وحتى يتم صياغة عقد الاتفاق والتوقيع عليه وأيضا هناك من المشاكل القانونيةالتى تظهر خلال العملية التفاوضية والتى تتطلب ضرورة معرفة المفاوض بأبعاد هذه المشاكل حتى لا تتعثر أو تتوقف العملية التفاوضية.

٤-المعرفة اللغوية :-

إن عملية التفاوض هي في جوهرها عملية إتصالات أداتها اللغة، لذلك فإن التمكن وإتقان اللغة أثناء الحوار ،ومعرفة المعاني الدقيقة للكلمات والعبارات، يؤهل المفاوض لأن يكون قادرا على التعبير عما يريده من أقصر الطرق ودون لبس أو غموض أو تشتت للمعاني. وأحيانا تكون لغة الحوار مختلفة بين طرفي العملية التفاوضية ،وبالتالي فان إتقان أكثر من لغة تعتبر من أهم مميزات المفاوض الناجح.

٥-المعرفة النفسية :-

من المعروف أن المفاوضات تدور في محيط بشرى ،فطرفا المفاوضة هم أفراد لهم خصائصهم الشخصية ،وميولهم ودوافعهم واتجاهاتهم ...الخ،من هنا يأتي أهمية الالمام بعلم النفس وأصوله ،وذلك يساعد في تحديد المزاج النفسي للطرف الآخر ،وتحديد أدوات الضغط النفسي الملائمة للاقناع أو التأثير على الطرف الآخر ،وكذلك يساعد في إختيار التكتيكات الملائمة.

٦-الثقافة العامة :-

لابد أن يتوافر لدى المفاوض قدر من الثقافة العامة والتي تشكل الإطار العام لثقافة المفاوض وقدرته على التأثير والإقناع للأطراف الآخرين.

ثانيا : الخصائص الشخصية :-

من الممكن اكتساب الخصائص العامة بالتعليم والتدريب والممارسة بسهولة، ولكن الخصائص الشخصية يصعب إكتسابها حيث أنها تتعلق بالنواحى الموروثة ولاستعداد الفطرى ، ولكن يمكن صقلها وتنميتها وتطويرها وتطويعها لخدمة العمل التفاوضى ،وأهم هذه الخصائص مايلى :-

١-القدرة على التحمل ونضج الشخصية.

٢-الذكاء والدهاء والقدرة الإبداعية.

٣-حسن وسرعة التصرف .

٤-إجادة فن الإستماع والإنصات .

٥-اللباقة والطلاقة اللفظية .

٦-الذاكرة الفوتوغرافية وسرعة الملاحظة .

٧-الإدراك الشامل والمتكامل للمواقف .

٨-الإتزان الإنفعالى .

تلك أهم الخصائص التى يجب توافرها فى المفاوض الناجح ،وهنا لابد أن يكون واضحا للجميع هل سيتم التفاوض بفرد واحد أو بفريق وذلك إستنادا الى عدة إعتبارات أهمها:-

١-نوع قضية التفاوض ومدى تعقيدها .

٢-الجوانب المختلفة لقضية التفاوض(إقتصادية،إجتماعية،سياسية،قانونية،تكنولوجية..الخ).

٣-مدى الحاجة الى تخصصات متنوعة لمعالجة الجوانب المختلفة لقضية التفاوض .

٤-الإمكانيات المالية المتاحة للمنظمة .

٥-الخطة المحتملة للطرف الآخر (الإشتراك بفرد واحد أو بفريق وعدد أفراد الفريق) .

٦-المكان المقترح لعقد جلسات التفاوض .

٧-مدى توافر الخبراء والمتخصصين من الكفاءات البشرية المتاحة للقيام بالعمل التفاوضي.

وبصفة عامة فإن هناك بعض المزايا والعيوب المترتبة على التفاوض بفرد واحد ، وهناك أيضا بعض المزايا والعيوب المترتبة على التفاوض بفريق ، ويتضح ذلك من خلال ما يلي :-

أولا : ـ المزايا والعيوب المترتبة على التفاوض بفرد واحد : ـ

١-المزايا :

أ- إمكانية السيطرة على الموقف وتجنب أي إزدواج في الآراء أوإختلافات في وجهات النظر .

ب-الإقتصاد في التكاليف .

ج- توفير الوقت المستغرق في التشاور والمناقشة بين أعضاء الفريق .

د- سرعة إنجاز المفاوضات .

هـ-التحديد الواضح للمسئولية .

٢-العيوب :-

أ- إحتمال إفتقار الفرد الواحد لخبرات متخصصة فى مجالات معينة (القانونية أو الإقتصادية مثلا).

ب- الإرهاق الجسمانى والذهنى للفرد ،خاصة فى حالة زيادة عدد الجلسات وأيام التفاوض.

ج- لايناسب هذا الأسلوب القضايا التفاوضية متشعبة الجوانب .

د- إحتمالات ظهور التحيز الشخصى .

ثانيا :- المزايا والعيوب المترتبة على التفاوض بفريق :-

١-المزايا :-

أ- الإستفادة من تناول الآراء والمقترحات نتيجة لتنوع الإختصاصات .

ب- فتح جبهه واسعة أمام الطرف الآخر .

ج- إستخدام تكتيك العضو المتساهل .

د- تقليل التحيز الشخصى وزيادة فرص الموضوعية .

هـ- إضفاء مرونة أكبر على المناقشات .

و- إمكانية التأجيل بحجة (يجب أن أستشير زملائى).

ز-التخفيف من حدة التوتر والقلق الداخلى بين أجزاء التنظيم.

ح-التحليل الأفضل والأعمق.

٢-العيوب :-

أ- إحتمالات التعارض والإزدواج فى الآراء .

ب- زيادة تكاليف عملية التفاوض .

ج- البطء النسبى فى إنهاء وحسم عملية التفاوض .

د- الحساسية بين أعضاء الفريق ، خاصة إذا شعر أحدهم ان دوره محدود للغاية .

هـ-إحتمال تسرب المعلومات.

و-صعوبة الوصول الى إتفاق.

ز-مشكلة الإتفاق على إستراتيجية موحدة.

تلك هى أهم المزايا والعيوب للتفاوض بفرد واحد أو للتفاوض بفريق، تم إستعراضها بإيجاز شديد.

وحيث أن معظم المفاوضات تتم من خلال الإعتماد على فريق للتفاوض ،فسوف نتطرق الىأهم الخطوات التى يجب مراعاتها فى حالة الإعتماد على فريق للتفاوض.

إن إختيار فريق التفاوض من العمليات الهامة جدا فى العملية التفاوضية وبالتالى فإن تشكيل هذا الفريق لابد أن يتم بعناية وحرص شديدين، وهذا يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية بعناية فائقة:-

أ- من هم أعضاء فريق التفاوض ؟

ب- من هو رئيس فريق التفاوض وما هى إمكانياته ؟

ج- هل إشتمل الفريق على كافة التخصصات فى شتى المجالات المتعلقة بعملية التفاوض وكذلك الخبرات ؟

د- هل تم توزيع الأدوار وتحديد المسئوليات لكل أعضاء الفريق ؟

هـ- هل تم عقد عدة لقاءات بين أعضاء الفريق وإعداد إستراتيجية واضحة يتم العمل من خلالها؟

و- هل تم تحديد الحد الأدنى الذى يحب أن تتوقف عنده عملية التفاوض ولا يجب التنازل عنه؟

تلك الأسئلة والإجابة عليها تحدد الى مدى بعيد جدا نجاح العملية التفاوضية من عدمه.

وسوف نتناول أهمية إختيار رئيس فريق التفاوض والمعايير التى يتم وضعها فى الإعتبار أثناء عملية الإختيار.

إختيار رئيس فريق التفاوض :

إن إختيار رئيس الفريق أو المتحدث الرسمى بإسم الفريق له أهمية خاصة لأن هذا الإختيار سيتحدد علية عوامل كثيرة من أهمها قدرته على قيادة الفريق الى مفاوضات ناجحة، بالإضافة الى مقدرته على تحمل مسئولياته الأساسية ،والتى يتمثل أهمها فى الآتى

أ-الإستفادة من تخصص كل عضو فى الفريق الى أقصى حد .

ب-التنسيق بين أدوار أعضاء الفريق بما يحقق التفاهم والتكامل فيما بينهم .

ج-حسن توقيت إستخدام كل عضو فى الفريق تبعا لسير المفاوضات .

د-ضمان المشاركة الإيجابية لكل الأعضاء، طبقا للدور المحدد لكل منهم .

هـ-تنمية الثقة المتبادلة والعلاقات الطيبة بين أعضاء الفريق .

و-توضيح الأهداف المطلوب تحقيقها لكل الأعضاء وضمان إقتناعهم بها وبإمكانية تحقيقها .

ز-إقرار طلب التوقف المؤقت عن التفاوض للتشاور الداخلى بين أعضاء الفريق .

ولابد أن تكون علاقة رئيس الفريق ببقية أعضاء الفريق قوية ومتينة ومبنية على الإحترام

المتبادل والتوافق والإنسجام وإقناعهم وإستعدادهم للعمل تحت قيادته،

وهذا يتطلب مقومات ومعايير يجب أن تتوفر فيمن يتم ترشيحهم لتولى قيادة فريق التفاوض أهمها:

١-إمتلاك موهبة القيادة والقدرة على إدارة العمل التفاوضى .

٢-أن يكون متعدد المواهب والكفاءات .

٣-توظيف قدرات ومواهب أعضاء الفريق لصالح العملية التفاوضية والاستفادة الكاملة من خبراتهم وتحفيزهم على إظهار هذه ا لقدرات والمواهب .

٤-المقدرة على تحويل مسار التفاوض فى حالة وجود ردود أفعال غير متوقعة من الفريق الآخر ووضع إستراتيجية سريعة وجديدة تتناسب مع هذه الظروف .

٥-أن تكون شخصيته متكاملة أى أن يتصف بعدم التكبر أو الغرور أو التعالى على زملائه .

٦-القدرة على امتصاص الصدمات ،واستيعاب لحظات الإنفعال وتجاوزها .

تحديد مكان التفاوض

إن تحديد مكان التفاوض من النقاط المهمة جدا فى العملية التفاوضية ،بل والمؤثرة جدا على سير المناقشات لأنه يتحدد على ذلك وضع الاستراتيجيات والتكتيكات،وفى أحيان كثيرة يتطلب تحديد المكان الذى ستجرى فيه المحادثات مفاوضات طويلة جدا بين أطراف التفاوض ،وذلك لأسباب نفسية أو أسباب إقتصادية، وبالتالى سوف نستعرض البدائل التى يمكن من خلالها اختيار المكان الذى تجرى فيه المفاوضات .

هناك ثلاث بدائل لإختيار مكان التفاوض :-

البديل الأول : التفاوض فى مكانى :

فى لغة كرة القدم هناك عبارة شهيرة أن اللعب على أرضى يضمن لى الفوز حيث الجمهور والتعود على أرض الملعب وسهولة التأثير على الخصم .....الخ. كل هذه العوامل تجعل معظم الأشخاص يرغبون فى إجراء المفاوضات على أرضهم وهذا له مزايا عديده أهمها :.

١-إن التفاوض فى مكانى يمنحنى إمكانية تهيئة المكان المناسب من وجهة نظرى، بما فى ذلك إختيار وترتيب قاعة التفاوض، وجلوس المشاركين أمام مائدة المفاوضات، وطبيعة وتوقيت الإستضافة.

٢-إمكانية استخدام الميزة السابقه لخلق المضايقات والضغط على الطرف الآخر، وذلك بتوجيه فريق المفاوضين الزائرين للجلوس فى مواجهة نافذة لتشتيت إنتباههم بسبب ضوء

الشمس فى أعينهم .

٣-القيام بدور المضيف فى أى مفاوضات يمنحنى الفرصة للتأثير على الفريق الآخر خارج قاعة المفاوضات سواء بتقديم التسهيلات أو الترفيه أو الضيافة أو الحفلات .

٤-إن التفاوض فى مكانى يتيح لى الفرصة لإشراك كفاءات وقيادات أكثر فى التفاوض عند اللزوم والعثور على الخبرات بسهوله والحصول منهم على النصائح اللازمة .

٥-الراحة النفسية المترتبة على الشعور بقوتى النسبية نتيجة حضور الخصم إلى وبما يمكن أن يدعم مركزى التفاوضى.

٦-توفير الوقت والجهد والتكلفة التى كانت ستترتب على الإنتقال الى مكان أخر غير موطنى .

البديل الثانى : التفاوض فى مكانك :.

بالرغم من صعوبة التفاوض فى أرض الطرف الآخر لأسباب عديده أهمها الشعور بالغربة ورهبة المكان إذا كانت هذه هى المرة الأولى إلا أن هناك مزايا عديدة لهذا البديل وهى

١-تفرغ فريق التفاوض التام لهذه المفاوضات .

٢-إمكانية الإعتراض على تجهيز مكان التفاوض وجعل الطرف الآخر يبذل مجهودا مضاعفا لتجهيز المكان .

٣-إستخدام موضوع ذهابك الى الطرف الآخر والضغط بها كلما سمحت الأمور بذلك وأن ذهابك إليه هو إظهار لحسن النوايا والرغبة المخلصة فى الإتفاق.

٤-إمكانية الحصول على وقت كاف للدراسة والتفكير قبل اتخاذ القرار أو الالتزام بموقف بحجة الرجوع الى الرئاسات.

٥-إمكان حجب بعض المعلومات مؤقتا بحجة أنها غير متوفرة الآن .

البديل الثالث : التفاوض فى مكان محايد :.

إن إختيار مكان محايد لإجراء المفاوضات له جاذبية سطحية،فكل طرف لايكسب ميزة أو ضرر نتيجة للمكان الذى تجرى فيه المفاوضات ولكنه يتولد لديه شعور معين بأن هذا الإختيار هو الأفضل والأنسب لإجراء المفاوضات بدون ممارسة أى نوع من الضغوط من أحد الأطراف،وهذا البديل يحقق عدة مزايا أهمها :.

١-الراحة النفسية نتيجة الشعور بأنك على قدم المساواة مع الطرف الآخر .

٢-تقريب المسافات بين المتفاوضين .

٣-الاستفادة من التسهيلات والتجهيزات المقدمة من صاحب المكان المحايد .

٤-حل مناسب فى حالة إمتناع كل طرف عن الذهاب الى موطن الطرف الآخر .

٥-عدم شعور أى طرف من الطرفين بأنه تحت ضغط أو مضايقات من الطرف الآخر .

تلك هى نبذة موجزة عن البدائل الثلاثة التى يتم على أساسها إختيار مكان التفاوض.

الإتفاق على جدول الأعمال

بعد الإتفاق على المكان وتحديده يتم الإتفاق على جدول الأعمال ،وفى هذه المرحلة من مراحل التفاوض من الممكن أن يتم الإتفاق على جدول الأعمال من خلال الإتصالات السابقة على عقد المفاوضات أو من خلال الجلسة الرسمية الأولى حيث يجرى التمهيد لبدء المفاوضات وإفتتاحها والتعرف على المطالب المطروحة من كل طرف على نحو محدد وعلى الرغم من أن جدول الأعمال الخاص بالمفاوضات يتم الإتفاق علية بين أطراف التفاوض إلا إنه من الممكن أن يثير قضيه تفاوضية يستغرق حولها جلسات عديدة لتمسك كل طرف حول البنود الواجب إدراجها فى جدول أعمال المفاوضات وكذلك حول ترتيب تناولها وهنا يجب على فريق التفاوض حسن إعداد جدول الأعمال وتصوره لجدول أعمال الطرف الآخر واستعداده لتغير موقفه فى ضوء المناقشات حول هذا الجدول

أهم الاعتبارات التى يجب مراعاتها حين إعداد جدول الأعمال للمفاوضات:.

١-التركيز على الموضوعات العامة ورؤوس الموضوعات دون التطرف الى التفاصيل أو الموضوعات الفرعية تحت كل موضوع رئيس على أن توضع هذه التفاصيل فى ورقة غير معلنة يتم إستخدامها حسب إستجابات الطرف الآخر أثناء التفاوض الفعلى .

٢-البدء فى جدول الأعمال بالقضايا الأساسية للتركيز عليها إبتداءا باعتبارها الأهم كما أن التفاوض حولها وحسمها سوف يؤدى الى حل القضايا الثانوية تلقائيا ودون عناء كبير وحتى

إذا لم تحسم فإن التنازلات فيها تكون أيسر وأقل تكلفة من التنازل فى القضايا الأساسية .

٣-البدء بتحديد مجموعة من الشروط والأسس التى يتم الاتفاق عليها أولا باعتبارها الحاكمة فى العملية التفاوضية مثل إيقاف الحملات الإعلامية الهجومية المتبادلة ......الخ.

٤-تصنيف قضايا التفاوض الى مجموعات نوعية متخصصة مثل الجوانب الفنية والجوانب الاجتماعية والجوانب القانونية والجوانب التسويقية .... الخ.

٥-البدء فى القضايا الثانوية من قبيل تأجيل المواجهة قليلا بل وإمكان تقديم تنازلات بشأنها بسهولة لكسب ثقةالطرف الآخر وغمره بالروح التعاونية للمفاوض على أمل أن يقدم هو تنازلات مقابلة بعد ذلك وهذا يؤدى الى الشعور بالتفاؤل على الجلسة واحساس أطراف التفاوض بنجاح المفاوضات .

ثانيا:مرحلة التفاوض

بعد أن تم استعراض المراحل السابقة لعملية التفاوض، وكيفية الإعداد للتفاوض، وإختيار فريق التفاوض، وموافقةالطرفين على إجراء التفاوض، وتحديد جدول الأعمال، نأتى الى البداية الحقيقية لعملية التفاوض، وهى الجلوس على مائدة المفاوضات وجها لوجه، حيث يكون كل طرف قد أتم الإعداد والتحضير الجيد للممارسة الفعلية للعملية التفاوضية،وهنا تجدر الإشارة بأن المفاوضات الفعلية تمر بعدة نقاط كالآتى :.

١-التعارف بين أطراف التفاوض .

٢-الجلسة الإفتتاحية .

٣-التكيف مع المواقف الفعلية أثناء العملية التفاوضية .

٤-كيفية مواجهة تكتيكات الضغط .

٥-كيفية تهيئة مناخ مشجع على الإستمرار فى عملية التفاوض .

٦-التشاور والتداول وطلب الإستراحة٠

وسوف نستعرض النقاط السابقة بشىء من التفصيل :-

١-التعارف بين أطراف التفاوض :.

هذا الأسلوب يتم إتباعه فى كافة الإجتماعات والندوات والمؤتمرات والمقابلات وفى التفاوض يقوم كل طرف بتقديم نفسه الى الطرف الآخر وذلك بذكر إسمه ووظيفته ودوره فى عملية التفاوض.

٢-الجلسة الافتتاحية :.

بعد أن تتم عملية التعارف بين أطراف التفاوض تبدأ إجراءات الجلسة الإفتتاحية وغالبا يتم التركيز فبها على الآتى :.

أ- الترحيب بالطرف الآخر من الطرف المضيف .

ب- نبذة مختصرة عن المشكلة التفاوضية .

ج- شكر لكل الأطراف على الإستجابة للجلوس على مائدة المفاوضات للحصول الى حل مرضى لجميع الأطراف.

د- إعطاء الإحساس لجميع الأطراف بأن النتائج ستكون طيبة للجميع .

هـ- إبراز أهمية نجاح العملية التفاوضية لكل الأطراف .

٣-التكيف مع المواقف الفعلية أثناء العملية التفاوضية .

غالبا ما تتعرض العملية التفاوضية أثناء المناقشات والمداولات الى مواقف فعلية غير متوقعة تحتاج الى درجة كبيرة من المهارة والمقدرة على التكيف مع الأحداث والظروف الطارئة، ولذلك أوضحنا فى إختيار رئيس فريق التفاوض أن يكون لديه القدرة والمهارة على مواجهة المواقف التفاوضية غير المتوقعة بشىء من المرونة والذكاءوتحويل هذه المواقف لصالح فريقه، وهنا يجب التعامل مع هذه المواقف بحذر شديد حيث أن تقديم تنازلات كبيرةيمكن أن تضعف مركز المفاوض أو تسفر عن إستغلال للمواقف أو تنهى التفاوض بشكل غير مرضى .

٤-كيفية مواجهة تكتيكات الضغط :-

فى معظم الأحيان يستخدم أحد الأطراف العديد من التكتيكات وأساليب الخداع للحصول على مزايا أو مكاسب على حساب الطرف الآخر، وهذا فى الغالب يكون قرب نهاية المفاوضات، وهذه الأساليب قد تكون غير مشروعه أو غير مريحة للطرف الآخر، وأن الطرف الذى يستخدم مثل هذه الأساليب يرى المفاوضات على أنها صراع بين إرادتين ويستهدف من ورائها تحقيق مكاسب أساسية على حساب الطرف الآخر دون اعتبار للمبادئ أو القيم الأخلاقية، وحينما يشعر أحد الأطراف أن مثل هذه الأساليب والتكتيكات الخداعية تمارس يكون رد الفعل فى الغالب بطريقة من إثنين :-

الأولى : محاولة تجنب الصراع والميل نحو التنازل إنطلاقا من عدم الرغبة فى فشل المفاوضات ويرى أنه لو تنازل هذه المرة إرضاءا للطرف الآخر فسوف يكون ذلك موضوع تقدير من جانبه وسوف يكف عن طلب المزيد مستقبلا .

الثانية : هى إستخدام نفس الأسلوب ونفس السلاح للرد على الطرف الآخر وفى هذه الحالة إما أن يرجع الطرف الآخر عن أسلوبه أو تتعثر المفاوضات وتفشل وهذا هو الأرجح .

٥-كيفية تهيئة مناخ مشجع على الاستمرار فى عملية التفاوض :-

إن نجاح المفاوضات يعتمد بصفة أساسية على صدق نوايا أطراف العملية التفاوضية ورغبتهم الصادقة فى إتمام العملية التفاوضية ولكن فى أحيان كثيرة نجد أن أحد الطرفين يحاول مناقشة

المصالح بينما الطرف الآخر يتشبث بالمواقف واضعا شروطا صعبة دون رغبة فى التزحزح .
وقد يحاول أحد الأطراف الوصول الى إتفاقيات ممكنة ومقبولة تتميز بالقدرة على تعظيم المكاسب لكلا الطرفين بينما الطرف الآخر يهاجم كل إقتراح يعرض علية وهدفه الرئيسى تحقيق وتعظيم المكاسب بالنسبة له فقط .

وفى مواجهة مثل هذه الظروف التى قد تؤدى الى عرقلة العملية التفاوضية وربما فشلها لابد أن يتم إقناع الطرف المتشدد بتغيير موقفة إما بالإغراء وإما بالإجبار وهذا يتطلب من الطرف الأول أن يركز على الحقائق المرتبطة بجوهر ولب المشكلة بدلا من التركيز على المواقف وهذا يؤدى بالطبع الى فتح مجال جديد لنجاح المفاوضات لأن التركيز على المصالح وإبتكار البدائل والحلول والإعتماد على المعايير الموضوعية يجعل الطرف الآخر المتشدد فى موقف حرج وهذا الأسلوب هو ما يطلق علية المفاوضة المبدئية .

والحل الآخر يعتمد على مسايرة الطرف المتشدد فى ممارساته السلبية وإفشال محاولاته فى الدخول فى مصادمات وشد وجذب وذلك يتطلب تماشى أو تفادى هجوم الطرف المتشدد وتحويل هذا الهجوم الى المشكلة ، ولتحقيق ذلك وللنجاح فيه لمواجهة هذه النوعية من المناورات يجب إتباع الخطوات التالية :ـ

أ-لاتهاجم موقفهم ولكن ابحث فيما وراء هذا الموقف .

وهذا يتطلب عدم رفض أو قبول موقف الطرف المتشدد بل يتم التعامل مع هذا الموقف

على أنه أحد الخيارات المطروحة والممكنة ثم يتم البحث عن المبادئ التى يعكسها ذلك الموقف وإيجاد طرق ووسائل كفيلة بتحسينه وتطويره ويمكن أن تحول السؤال الى الطرف المتشدد طالبا منه وجهة نظره فى حل هذه المشكلة المطروحة من خلال موقفهم المتشدد.

ب- شجع الطرف الآخر على نقد أفكارك وتقديم المشورة .

فى أغلب الأحيان يضيع الوقت أثناء التفاوض فى النقد والنقد المضاد وهنا يجب على الطرف الأول الترحيب بانتقادات الطرف الآخر وسؤالهم عن الخطأ وكيفية علاجه من هنا تستطيع أن تعرف آرائهم واتجاهاتهم وعلى ضوء ذلك تطور أفكارك ومقترحاتك وهنا يتم تحويل النقد لصالح الإتفاق على أساس أنه جزء طبيعى من العملية التفاوضية .

ج- عدل مسار الهجوم ليستهدف المشكلة .

وذلك يحدث فى حالة مهاجمة الطرف الآخر لك شخصيا وهذا يحدث كثيرا فى الواقع العملى فإنه يجب عليك فى هذه الحالة عدم الدفاع عن نفسك وترك الطرف الآخر يخرج كل مالدية وإسمع جيدا له وإظهر أنك فهمت ما يقولون وحينما ينتهون ، يمكنك تعديل أو تحويل هجومهم عليك شخصيا الى هجوم موجه الى المشكلة . وهكذا من الممكن أن يتم تهيئة مناخ مشجع على الإستمرار فى عملية التفاوض .

٦-التشاور والتداول وطلب الاستراحة :-

غالبا تستمر جلسات التفاوض لفترات طويلة وهذا يتطلب عادة أن يلجأ المفاوضون

الى طلب إستراحة بين كل فترة وأخرى أثناء ممارسة العملية التفاوضية وذلك لإتخاذ موقف موحد أمام الطرف الآخر أو لدراسة أحد البدائل المطروحة أو لتقديم تنازلات معينة أو لإتخاذ قرار أو تجميدها وفى أحيان كثيرة يكون اللجوء الى طلب الاستراحة كنوع من التكتيكات التفاوضية للمناورة التى يمكن أن تخدم سير المفاوضات فى عدة جوانب أهمها:-

أ-تخفيف حدة المناقشة أو تهيئة الوقت.

ب- الهروب من الإجابة على سؤال ليس من الحكمة الإجابة علية الآن .

ج- تجنب الوصول الى اتفاق مبكر يمكن الوصول الى أفضل منه .

د- تجنب إظهار ضعف الموقف التفاوضى أمام الطرف الآخر .

هـ- ترتيب الأوراق وإعادة صياغتها بطريقة تتناسب مع الموقف الجديد .

و- الحصول على المعلومات من الخبراء والمتخصصين فى موضوع مطروح للمناقشة .

ز- امتصاص حالة التذمر والتشدد الموجودة لدى الطرف الآخر .

ح- الهروب من الحصار الذى يمكن أن يكون الطرف الآخر قد نجح فى فرضه .

ثالثا:صياغة الإتفاقية والتوقيع عليها

في هذه المرحلة تكون المفاوضات قد أتت ثمارها المرجوة وهو الوصول الى إتفاق يرضى جميع الأطراف ،وهنا يتم صياغة كل ما تم الإتفاق علية في صورة عقد يكون ملزم للجميع ويتضمن هذا العقد الحقوق والواجبات لكل طرف من الأطراف وكيفية الإلتزام بهذا العقد، أيضا يتضمن العقد مواعيد محددة لتنفيذ ما جاء ببنود الإتفاقية . وغالبا ما يتم ذلك من خلال جلسة أو أكثر ويتم مراجعة العقد ثم إقراره والتوقيع علية في الجلسة الختامية .

ويفضل أن تتم مراحل مبدئية وغير رسمية للصياغة تتقدم بتقدم المفاوضات ،على أن يعهد بالصياغة النهائية إلى ممثلين لكل أطراف المفاوضات تتوفر لديهم الخبرات اللغوية والقانونية ويجب مراعاة الإعتبارات التالية عند صياغة الإتفاقية:-

أ-الوضوح والدقة والإيجاز والبساطة ٠

ب-ضرورة أن تكون الأقسام مرتبة ترتيبا منطقيا واضحا٠

ج-ضرورة التأكد من إستخدام اللغة التي تم الإتفاق عليها بين الأطراف والتي يتم الرجوع اليها عند حدوث خلاف حول تفسير بعض أو كل بنود الإتفاق٠

د-النص على مواعيد محددة لخطوات تنفيذ الإتفاقية ،والمدة التي يستغرقها تنفيذ كل خطوة.

هـ-النص على إجراء التصديق على الإتفاقية ،وكذلك النص على حدود زمنية لاستكمال هذه الإجراءات طبقا للقواعد والقوانين الخاصة بذلك.

الفصل الثالث

مستويات التفاوض

التفاوض على المستوى الذاتى
التفاوض على مستوى الأفراد
التفاوض على مستوى المنشأة
التفاوض على مستوى الصناعة
التفاوض على المستوى الإقليمى
التفاوض على المستوى القومى
التفاوض على المستوى الدولى



مستويات التفاوض

تتعددالمجالات التى تمارس فيها العملية التفاوضية ،فهى تمارس على المستوى الذاتى وعلى مستوى الأفراد ،وعلى مستوى المنشأة،وعلى مستوى الصناعة،وعلى المستوى الأقليمى،وعلى المستوى القومى،وعلى المستوى الدولى، وسوف نستعرض هذه المجالات بشىء من التفصيل من خلال الآتى:-

١-التفاوض على المستوى الذاتى :

ويتم هذا الأسلوب من التفاوض من خلال حوار داخلى بين الفرد وذاته حول مجموعة من المواقف المتعددة التى يجب أن يتخذ فيها قرارا يحاول من خلاله التوفيق بين كل هذه المواقف ومثال على ذلك لو فرضنا أن هناك شخص لديه المواقف التالية : -

أ- ضرورة الإنتهاء من رسالة الماجستير فى خلال مدة معينة .

ب- ضرورة التركيز فى عمله للحصول على ترقية فى خلال نفس المدة السابقة .

ج- ضرورة تبادل الزيارات مع العاملين فى شركته لخوض الإنتخابات العمالية فى نفس المدة السابقة.

مما سبق يتضح أن هذا الشخص يجد نفسه مضطرا إلى بذل أقصى جهده للتوفيق بين هذه المواقف الثلاثة ويحاول جاهدا توزيع وقته ومجهوده وإستخدامهما الإستخدام الأمثل ووضع الأولويات والمتغيرات وإتخاذ القرارات السريعة، وهذا يتطلب منه أن يكون فى

مفاوضات مستمرة مع نفسه لإيجاد صيغة معينة تتوافق وتتناسب مع هذه المواقف حتى يصل إلى حل يضمن من خلاله التوفيق بين هذه المواقف ،وهنا يجب الإشارة الى أن هذا الشكل من التفاوض ربما يتعارض مع ما سبق ذكره من أن المفاوضات لابد لها من طرفين أو عدة أطراف مختلفة، ولكن تخيلنا أن حوار الشخص مع نفسه يحمل إحدى صور التفاوض وذلك من منظور شخصي.

٢-التفاوض على مستوى الأفراد :

وهذا الأسلوب من التفاوض غالبا يتم بين الزوج وزوجته حول مصروف البيت ومحاولة كل طرف إقناع الطرف الآخر بوجهة نظره فالزوج يرى أن المصروف الشهرى الذى يتركه هو مبلغ مناسب تماما لسد إحتياجات المنزل خلال الشهر، والزوجة ترى ضرورة زيادة المصروف الشهرى لمواجهة الزيادة المستمرة فى الأسعار، نفس السناريو يحدث ولكن بصور مختلفة بين المرءوس والرئيس حول أسلوب العمل، وبين البائع والمشترى حول سعر السلعة، وبين الأب والإبن حول إختيار الكلية المناسبة، وبين المالك والمستأجر حول قيمة الأجر، وهكذا فيما تشمله الحياة من مواقف يوميه للأفراد .

٣-التفاوض على مستوى المنشأة :

وهو من أقدم صور المفاوضة حيث بدأت المفاوضة الجماعية أول ما بدأت على مستوى المنشأة وكان من الطبيعى أن تكون بدايتها كذلك، لأن العاملين فى مصنع معين يعملون

فى ظروف عمل واحدة أو متماثلة، وتجمع بينهم المصلحة المشتركة فى العمل على حماية مصالحهم وتحسين ظروف معيشتهم . ويكون التفاوض هنا بين العاملين أو ممثليهم وبين صاحب العمل أو ممثل صاحب العمل، وهذا الأسلوب من التفاوض له مزاياه كما له عيوبه.

ومن أهم مزايا هذا الأسلوب الآتى : -

أ- سهولة الوصول الى إتفاق بين الأطراف وبالتالى تضييق دائرة النزاع نتيجة للتعامل الشخصى المباشر بين ممثل العمال وصاحب العمل أو من يمثله .

ب- لا توجد حاجة الى آلية متطورة ومعقدة للمفاوضة (الإعداد . التحضير . المقارنة . تبادل الآراء والمعلومات) .

ج- تأخذ فى الاعتبار الظروف الخاصة بالمشروع ومن ثم تؤدى الى زيادة الإنتاجية حيث يأمل العمال فى زيادة نصيبهم من الأرباح عند زيادة جهدهم المبذول .

د- يتعامل الأطراف (ممثلى العمال- صاحب عمل أو ممثله) ولديهم رصيد من المعرفة السابقة والتعامل الشخصى.

أهم العيوب : -

أ- يمكن أن تؤدى الى إختلافات واضحة فى أجور العمال الذين يعملون فى أعمال متماثلة داخل المشروعات والمواقع المختلفة.

ب- قد لايستطيع العمال الذين يعملون فى مصانع صغيرة أن يحصلوا على أجور ومزايا معقولة لعدم توافر القوة التفاوضية لديهم حيث يفترض زيادة هذه القوة بزيادة حجم العضوية وأيضا وجود لجنة نقابية قوية.

٤-التفاوض على مستوى الصناعة :.

وهنا يدور التفاوض بين أصحاب الأعمال العاملين فى صناعة معينة على سبيل المثال (الغزل والنسيج-البناء والأخشاب) وبين ممثلى العمال فى نفس الصناعة ويتم إبرام عقد إتفاق بينهم، ولكن هذا الأسلوب من التفاوض تقابله مشاكل وصعوبات كثيرة وذلك يرجع الى الإختلافات الأساسية فى الظروف الإقتصادية بين المشروعات الداخلة تحت مظلةهذا الإتفاق، وبالتالى فإن غالبا ما يكون الإتفاق متضمنا مبادئ عامة يلزم مراعاتها عند التطبيق على كل هذه المشروعات يراعى فيها تحديد معدلات مختلفة تبعا لإختلاف الأقاليم والمناطق الجغرافية، وأيضا درجة الكفاءة والنمو والإزدهار وأيضا تصنيف العمالة على أساس من درجة المهارة . وأحيانا يأخذ فى الحسبان تصنيف المدن تبعا لحجم السكان وهل هى مدينة فى الحضر أم فى الريف، وهذه الإختلافات تعكس التباين فى الأنماط الإستهلاكية من مكان لأخر فى مستوى المعيشة ،وهذا الأسلوب من التفاوض له مزاياه كما له عيوبه.

ومن أهم مزاياه الآتى :-

١-هذا الأسلوب يتجاوب بشكل أفضل مع المصالح المشتركة للعمال وأصحاب الأعمال .

٢-يحقق مزايا أكبر للعمال على مستوى الصناعة حيث أن جميع بنود هذا الإتفاق تطبق على الجميع وبالتالى فإن الجزء أو العدد من العمالة القليل الذى لا يستطيع الدفاع عن نفسه يستفيدمن هذا الإتفاق مثله مثل باقى العمال ٠

٣-هذاالأسلوب من التفاوض يؤدى فى أحيان كثيرة الى مزايا للطرفين (العمال وأصحاب الأعمال) وذلك بتضافر جهود الطرفين وتعاونهم فى حالة وجود مشكلة تعوق العملية الإنتاجيةوبالتالى إيجاد حلول عملية وسريعة والاستفادة من الخبرات الموجودة لدى الطرفين لحل مثل هذه المشاكل٠

٤-هذا الأسلوب من التفاوض ممكن أن يسفر عن ترابط طرفى العملية الإنتاجية العمال وأصحاب الأعمال وبالتالى يساهم فى استقرار مناخ العلاقات الإجتماعية والتنمية الصناعية .

أهم العيوب : -

١-هذا الأسلوب من التفاوض يصاحبه العديد من المشاكل نظرا للاختلافات الأساسية فى الظروف الاقتصادية بين المشروعات التى تعمل فى صناعة واحدة وبالتالى فإن الشركات أو المشروعات ذات الكفاءة العالية والأكثر رواجا توافق على جميع بنود الاتفاق والعكس يحدث من المشروعات الأقل كفاءة أو التى تواجه ظروفا صعبة فإنها فى هذه الحالة تضطر للإستغناء عن بعض عمالها .

٢- هذا الأسلوب قد يؤدى الى هروب العمالة المهرة الى الشركات أو المشروعات الغير منضمة الى هذا الإتفاق والتى تعرض معدلات أعلى للأجور ومزايا أخرى متعددة أكثر مما تتضمنه بنود الإتفاقية وهذا قد يؤدى أيضا الى عزوف العمال عن الإنضمام الى النقابات .

٣-ممكن إنسحاب بعض أصحاب الأعمال من المنظمة التى قامت بالتفاوض على بنود الإتفاق مع ممثلى العمال وبالتالى إنسحابهم أو عدم التزامهم ببنود هذا الإتفاق مما يؤدى أيضا الى حدوث مشاكل عديدة .

٥-التفاوض على المستوى الإقليمى:-

وهذا الأسلوب من التفاوض يدور بين الأقاليم المختلفة حول القضايا المشتركة فيما بينهم وغالبا ما تكون هذه الأقاليم متجاورة ،وهذا التفاوض يحدث مثلا فى حالة إنشاء كوبرى يربط بين الإقليمين فيكون التفاوض هنا عن تكاليف هذا الكوبرى ،كذلك حينما تكون هناك رغبه فى رصف طريق مشترك بين الإقليمين، وتتميز هذه المفاوضات بأنها تأخذ شكل من التنسيق والترتيب والتعاون لخدمة سكان هذه الأقاليم .وفى بعض الأحيان تحدث مشاكل بين الأقاليم وبعضها بسبب إصرار كل طرف على أحقيته فى هذا الطريق أو عدم مسؤوليته عن هذا الطريق مما يؤدى الى توقف العمل وبالتالى تعطيل مصالح المواطنين.

٦-التفاوض على المستوى القومى : -

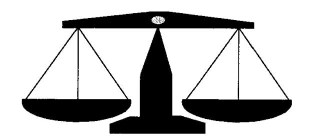
هذا الأسلوب من التفاوض يعتبر من اقوى الأساليب التفاوضية حيث أنه يجمع بين إتحاد العمال ممثلا للعمال وإتحاد الصناعات ممثلا لأصحاب الأعمال، وهذا المستوى من التفاوض يتطلب جهود كبيرة من طرفى الإنتاج ليتفهم كل طرف دورة فى العملية الإنتاجية فمن جانب أصحاب الأعمال يجب أن ينظروا الى العمال على أنهم شركاء فى العملية الإنتاجية، وبالتالى لابد من توفير وتهيئة ظروف عمل ملائمة لهم تساهم على التفرغ للعملية الإنتاجية، وبالتالى تساهم هذه الظروف فى رفع المستوى الإجتماعى للعامل الذى يؤدى الى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، ومن هنا يجب على العمال أن يساهموا فى رفع معدلات الإنتاجية والجودة والمساهمة فى التطوير والابتكار وتقليل الفاقد لان هذا سيؤدى بالتالى الى تحقيق أرباح للمنشأة تعود على العمال إما على هيئة حوافز إنتاج أو زيادة الأجور والمزايا الأخرى، وبالتالى فإن هذا النوع من التفاوض لو تم فى ظروف ملائمة وأحسن إستخدامه سيؤدى الى التفاهم بين طرفى الإنتاج وبالتالى إزدهار الإقتصاد القومى وفى غالبية الأحوال تشترك الحكومة فى هذه المفاوضات ويكون لها دور رئيسى فى تقريب وجهتى النظر لطرفى التفاوض مما يسفر عن نجاح المفاوضات ووصولها الى نقطة التلاقى٠

٧-التفاوض على المستوى الدولى :-

هذا الأسلوب من التفاوض يتم بين الدول وبعضها فى شتى المجالات سواء السياسية أو الاقتصادية أو العسكرية أو الثقافية أو الاجتماعية أو العلمية ...... الخ. ولعل مفاوضات السلام بين مصر وإسرائيل تعتبر من أساليب التفاوض الشهيرة أضف الى ذلك مفاوضات طابا وما شملتة من جميع أساليب التفاوض، وأيضا جولة المفاوضات بين إسرائيل وفلسطين والتى مازالت قائمة حتى الآن .وتختلف الأساليب المستخدمة فى هذه المفاوضات وتتعدد طبقا لنوع القضية التفاوضية والهدف منها ،فالمفاوضات التى تجرى الآن بين الحكومة المصرية وبين السوق الأوربية المشتركة بالتأكيد تختلف عن المحادثات التى تجرى بين الحكومة الإسرائيلية وبين السلطة الفلسطينية،فالأولى تتم بخصوص المجال الإقتصادى ،والثانيةتتم بخصوص المجال السياسى ،وهكذا تتنوع وتتعدد مجالات التفاوض على المستوى الدولى٠

الباب الثانى

الإطار القانونى لعلاقات العمل الجماعية



* الفصل الأول: التشاور والتعاون.
* الفصل الثانى: عقود وإتفاقيات العمل الجماعية.
* الفصل الثالث: التسوية الودية والتحكيم فى منازعات العمل الجماعية.
* الفصل الرابع: قانون شركات قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١.



الفصل الأول

التشاور والتعاون

مقدمة

الإطار القانونى لعلاقات العمل الجماعية

حرصا من الكاتب على أهمية إحاطة القارىء بكافة الأمور المتعلقة بالتفاوض، فقد رأى ضرورة إفراد حيز مناسب لتسليط الضوء على الإطار القانونى لعلاقات العمل الجماعية، لما له من أهمية كبيرة خاصة وأنه يحمل بين جنباته صورة واضحة للعلاقة بين العمال وأصحاب الأعمال هذا من ناحية ،ومن ناحية أخرى، فقد إشتمل قانون العمل الموحد المزمع إصداره على نفس هذه المواد دون إضافة أو حذف مما يدل على أهميتها.

ولقد أفرد قانون العمل رقم ١٣٧لسنة١٩٨١ بابا كاملا لعلاقات العمل الجماعية للعاملين بالقطاع الخاص ،من خلال ٣١مادة سوف نقوم بإستعراضها لإبراز أهم الجوانب المتعلقة بالعمال ولتكون مرجعا للقيادات النقابية يتم الإسترشاد بها فى حالات المفاوضة الجماعية.

علاقات العمل الجماعية

تعتبر علاقات العمل الجماعية من المهام الرئيسية التى توليها الدولة إهتماما مباشرا وتتدخل مباشرة فى وضع القوانين والتشريعات التى تساهم فى تنظيم علاقات العمل ووضع الضوابط الخاصه بإستخدام هذه القوانين ،وفى الغالب تغطى هذه القوانين والتشريعات كافة الجوانب المتعلقة بشروط العمل والإستخدام مثل الأجور ،ساعات العمل ،الأجازات

العلاوات،الرعاية الصحية والإجتماعية،البدلات والحوافز،التأمينات والتعويضات،السلامة والصحة المهنية ....الخ.

وهذه القوانين والتشريعات تشمل جميع العاملين فى الدولة (حكومة - قطاع عام -قطاع أعمال عام-قطاع خاص -شركات مساهمة وشركات توصية بالأسهم).

وهذا يتضح من التشريعات التالية والتى تخص كل قطاع :-

أ-قانون رقم(٤٧)لسنة١٩٧٨ خاص بالعاملين المدنيين بالدولة.

ب-قانون رقم(٤٨)لسنة ١٩٧٨ خاص بالعاملين بالقطاع العام.

ج-قانون رقم (٢٠٣)لسنة١٩٩١ خاص بالعاملين بقطاع الأعمال العام.

د-قانون رقم (١٣٧)لسنة ١٩٨١ خاص بالعاملين بالقطاع الخاص.

هـ-قانون رقم (١٥٩)لسنة ١٩٨١ خاص بالشركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم.

وسوف نقتصر على شرح أهم المواد التى جاءت بالقانون رقم (١٣٧)لسنة ١٩٨١و القانون رقم(٢٠٣) لسنة ١٩٩١والتى لها علاقة بموضوع المفاوضة الجماعية.

التشاور والتعاون

مادة ٧٦

يشكل بقرار من رئيس الجمهورية مجلس استشارى أعلى للعمل برئاسة وزير الدولة القوى العاملة والتدريب يضم أعضاء بحكم وظائفهم وعددا متساويا من أعضاء يمثلون إتحادات أصحاب الأعمال وأعضاء يمثلون العمال ويحدد القرار إختصاصات هذا المجلس .

أولا -تشكيل المجلس:

الأعضاء بحكم وظائفهم على رأسهم وزير القوى العاملة الذى يرأس المجلس الإستشارى الأعلىللعمل، ويعاونه وكلاء وزارات التأمينات والشئون الإجتماعية، والمالية، والإقتصاد، والصناعة،والتجارة،والداخلية،والدفاع،والمواصلات، والإدارة المحلية،والصحة،والزراعة وإستصلاح الأراضى،وكذلك مدير عام الشئون القانونية بوزارة القوىالعاملة،ومستشار الدولة للفتوى والتشريع،ويمكن أن يضم أعضاء آخرين بحكم وظائفهم٠

الأعضاء الذين يمثلون أصحاب الأعمال:وهم ثلاثة يمثلون القطاع العام والخاص فى الصناعة وإثنان يمثلان قطاع التجارة والخدمات،وإثنان يمثلان قطاع الزراعة٠

الأعضاء الذين يمثلون العمال:هم ثلاثة عن قطاع الصناعة العام والخاص،وإثنان عن قطاع الخدمات،وإثنان عن قطاع الزراعة٠ويصدر وزير القوى العاملة قرارا بكيفية إختيار ممثلى أصحاب الأعمال والعمال(قرار رقم ٣٩لسنة ١٩٦٥)٠

ثانيا: إختصاصات المجلس:

يتولى المجلس مباشرة الإختصاصات والمسئوليات التالية:

١-تعرض عليه جميع مشروعات القوانين المتعلقة بالعمل والعمال قبل إصدارها لإبداء الرأى فيها٠

٢-إبداء الرأى فى أى موضوع من الموضوعات المتصلة بشئون العمل والعمال يعرض عليه من وزارة القوى العاملة٠

ولكل عضو من ممثلى الحكومة صوت واحد ،ولكل عضو من ممثلى أصحاب الأعمال والعمال صوتان٠ ويجوز للمجلس أن يشكل من بين أعضائه ومن غيرهم لجانا فرعية لدراسة الموضوعات المعروضة عليه ،وللمجلس أن يدعو لحضور جلساته من يرى الإستعانة بخبرتهم دون أن يكون لهم صوت فى المداولات ومدة عضوية المجلس بالنسبة لممثلى أصحاب العمال وممثلى العمال سنتان٠

مادة ٧٧

تشكل لجان إستشارية مشتركة فى المنشآت التى تسخدم خمسين عاملا فأكثر تتكون من ستة أعضاء نصفهم يمثلون المنشآت والنصف الآخر يمثلون العمال ، ويكون إختيار ممثلى العمال من بين أعضاء المنشأة بمعرفة اللجنة النقابية فى بداية كل سنة ويراعى تمثيلهم لجميع أقسام العمل على قدر الإمكان ، ويجوز للجنة أو لمندوب العمال أو للمنشأة دعوة مندوب عن الجهة الإدارية المختصة لحضور جلساتها خلال نظر الموضوعات التى يختلف عليها .

وعلى اللجان المذكورة خلال خمسة عشر يوما من تاريخ تكوينها أن تضع لائحة داخلية تنظم طريقة إختيار رئيسهاعلى أن يتناوب أصحاب الأعمال والعمال رئاسةاللجنة وفى الحالات التى يدعى فيها مندوب من الجهة الإدارية تكون له الرئاسة كما تبين اللائحة طريقة تنظيم الإجتماعات ومواعيدها ومكان إنعقادها ، وتعتمد هذه اللائحة من الجهة الإدارية المختصة .فإذا لم تشكل هذه اللجنة خلال ثلاثة أشهر من تاريخ نفاذ القانون قامت الجهة الإدارية المختصة بإختيار أعضائها .

*بالرغم من أن هذه اللجان كانت قاصرة فى الماضى على المنشآت الصناعية فقط دون سواها التى تستخدم ٥٠عاملا فأكثر إلا أن المشرع من خلال هذه المادة جعل التشاور والتعاون فى شتى فروع الإنتاج والخدمات أيا كان النشاط متى كانت المنشأة تضم خمسين عاملا فأكثر. وهذه اللجان بالرغم من أن كل قراراتها إستشارية إلا أنها تعتبر بمثابة همزة الوصل لتقريب وجهتى النظر بين العمال وأصحاب الأعمال حتى لايطغى طرف على الطرف الآخر.

مادة ٧٨

تختص اللجان المشار اليها فى المادة السابقة بالنظر فى إصدار التوجيهات اللازمة فى المسائل الآتية:-

١-الإقتراحات الخاصة بتنظيم العمل ورفع مستوى الكفاية الإنتاجية .

٢-تحسين ظروف العمل .

٣-الإشراف على خطط التدريب المهنى فى حدود المستويات العامة والموضوعية .

٤-العمل على تنظيم العلاقات الإجتماعية بين العمال وأصحاب الأعمال وتهيئة فرص التعاون بينهم لما يحقق مصالحهم المشتركة .

٥-تقدير المبالغ اللازمة لإصلاح ما أتلفة العامل طبقا لنص المادة (٦٨).

*يتضح من هذه المادة أن المشرع ركز على ضرورة أن يكون الهدف الرئيسى للجان الإستشارية هو العمل على زيادة الإنتاج ورفع مستوى الكفاية الإنتاجية وهذا الهدف هو من صلب عمل المنظمات النقابية على مختلف مستوياتها وبالتالى فان اللجان النقابية تمارس مهامها من خلال هذه اللجان وتستطيع أن تحصل على مكاسب للعاملين بصورة غير مباشرة من خلال مقترحاتها داخل هذه اللجان٠

وقد أناط المشرع لهذه اللجان تلقى تظلم العامل من الخصم الذى يوقعه عليه صاحب العمل كمقابل لما أتلفه بإهماله من أدوات أو خامات أو مهمات العمل، وهذا يقتصر فقط على المنشآت التى يبلغ عدد العاملين فيها أكثر من خمسين عاملا أما المنشآت التى يكون عدد العاملين فيها أقل من خمسين عاملا فإن العامل يتظلم للجنة الثلاثية المنصوص عليها بالمادة رقم ٦٢ من قانون العمل رقم ١٣٧ لسنة ١٩٨١ ويعتبر هذا النص حماية للعامل من بطش صاحب العمل فى حالة أن يكون الخطأ ناتجا عن خطأ صاحب العمل أو خطأ الغير أو القوة القاهرة أو السبب الأجنبى٠

مادة ٧٩

يشكل وزير الدولة للقوى العاملة والتدريب بقرارات منه لجان معاونة أو استشارية فى مجالات الإستخدام والتدريب المهنى والأجور سواء على مستوى الجمهورية أو المحافظة أو القطاع وتحدد القرارات إختصاصات هذه اللجان وطريقة وكيفية سير العمل بها ومدى الزامية قراراتها .

وتضم اللجان المشار اليها ممثلين عن الجهة الإدارية المختصةو أصحاب الأعمال والعمال ومن يرى الإستعانة بخبرتهم وهذه اللجان ذات التمثيل الثلاثى -الحكومة وأصحاب الأعمال والعمال -تعمل فى مجال الأجور وأيضا فى مجالات الإستخدام والتدريب المهنى سواء كان ذلك على مستوى الجمهورية أو على مستوى محافظة معينة أو قطاع معين كقطاع صناعى أو زراعى أو تجارى أو خدمات أو غير ذلك،ويحدد كل قرار مسئولية هذه اللجان وإختصاصاتها.

الفصل الثانى

عقود وإتفاقيات العمل الجماعية

عقود وإتفاقيات العمل الجماعية

مادة ٨٠

عقد العمل الجماعى هو إتفاق تنظم بمقتضاه شروط العمل وظروفه بين منظمة نقابية أو أكثر وبين صاحب عمل أو أكثر أو من يستخدمون عمالا ينتمون الى تلك المنظمات أو منظمات أصحاب الأعمال بما يكفل شروطا أو مزايا أو ظروفا أفضل . ويجوز لصاحب العمل أن ينيب عنه فى إبرام العقد إتحاد الصناعات أو الغرفة التجارية أو أية منظمة ينتمى اليها ، كما يحق لمنظمات أصحاب الأعمال إبرام هذا العقد ممثلين لأصحاب الأعمال .

*الإتفاق الجماعى أوعقد العمل الجماعى هو عبارة عن المحصلة أوالثمرة النهائية للمفاوضة وذلك فى حالة وصول أطراف المفاوضة الى إتفاق مشترك بعد جولة المفاوضات٠

*وعقد العمل الجماعى هو إتفاق مكتوب تتوصل اليه الأطراف المعنية من خلال جهودهم المشتركة،بعد عدة جولات من المفاوضات تم خلالها مناقشة جميع بنود هذا العقد من كافة الأطراف ،وتم تعديل وحذف وإضافة ما تم الإتفاق عليه حتى تم التوصل الى الصورة النهائية للعقد٠

مادة ٨١

إذا تعددت المنظمات النقابية التى تكون طرفا فى عقد العمل الجماعى وجب أن تكون ممثلة لصناعات أو مهن متماثلة أو مرتبطة بعضها ببعض أو مشتركة فى إنتاج واحد .

*هذه المادة كانت مخصصه لمعالجة التباين الذى يحدث نتيجة لإشتراك منظمات نقابية لاترتبط ببعضها فى صناعة أومهنة أو خدمة مشتركة أو إنتاج واحد ولكن فى ظل قانون

النقابات العمالية رقم ٣٥ لسنة ١٩٧٦ والمعدل بالقانون رقم ١ لسنة ١٩٨١ والمعدل بالقانون رقم ١٢ لسنة ١٩٩٥ فإن هذا الإختلاف فى المهن أو فى الإنتاج أصبح غير موجود حيث حدد قانون النقابات العمالية شكل البنيان النقابى كما الحق بالقانون جدول ببيان المهن والصناعات المتماثلة أو المرتبطة بعضها ببعض أوالتى تشترك فى إنتاج واحد وهى تتألف من ٢١ مجموعة تضمها ٢١ نقابة عامة تتفرع عن كل منها لجان نقابية٠

مادة ٨٣

يجب أن يكون عقد العمل الجماعى مكتوبا والا كان باطلا . كما يجب أن يوافق عليه ثلثا أعضاء مجلس إدارة المنظمة النقابية المتعاقدة .

*لقد نص المشرع فى هذه المادة شرط أن يكون العقد مكتوبا والهدف من ذلك هو إثبات ما تم الإتفاق عليه وعدم تنصل أحد الأطراف من ما تم الإتفاق عليه وهذا الشرط يسرى أيضا عند تعديل أى بند من بنود العقد وإلا كان التعديل باطلا٠ أيضا أكد المشرع على ضرورة موافقة ثلثا أعضاء مجلس إدارة المنظمة النقابية المتعاقدة ،وبالرغم من تحفظنا الشخصى على هذه الفقرة حيث أنها تسلب أحد الحقوق الرئيسية للجمعية العمومية إلا أنه يمكن تلافى هذا القصور بعرض هذا الإتفاق على الجمعية العمومية بصورة ودية حتى يكتسب إجماع كافة العاملين وهذا فى صالح أعضاء مجلس إدارة المنظمة النقابية ٠

مادة ٨٣

لا يكون العقد الجماعى ملزما إلا بعد مراجعته وقيده لدى الجهة الإدارية المختصة ، فإذا اعترضت هذه الجهة على العقد وجب عليها أن تبلغ ذوى الشأن بأسباب هذا الإعتراض خلال ثلاثين يوما من تاريخ تقديمه اليها فإذا لم تعترض الجهة الإدارية خلال مدة الإعتراض إعتبر العقد نافذا .

ويجوز لأى من طرفى العقد الطعن فى قرار الجهة الإدارية أمام المحكمة الجزئية التى يقع فى دائرتها مقر الجهة الإدارية خلال ٣٠ يوما من تاريخ الإعتراض . ويعطى ذوو الشأن مستخرجا منها بعد أداء الرسوم المستحقة التى يصدر بتحديدها قرار من وزير الدولة للقوى العاملة والتدريب .

*فى هذه المادة أراد المشرع أن تكون هناك جهة ثالثة تراجع بنود العقد بعيدا عن أى تأثيرات تكون من شأنهاإحداث أضرار لأى طرف من الطرفين قبل أن يصير هذا العقد ملزما للطرفين ،وهذا حرصا من المشرع وتخوفا لربما وافق أحدالطرفين على التوقيع على هذا العقد تحت أى إذعان أو مؤثرات خارجية أو إغراءات من أى نوع من الأنواع،والجهة الإدارية التى يقدم اليها عقد العمل هى الإدارة العامة لعلاقات العمل بوزارة القوى العاملة طبقا للمادة(١)فقرة(ج)من قرار وزير القوى العاملة رقم(٢٩)الصادر فى ١٩٨٢/٢/٧وتتلقى هذه الجهة العقد الجماعى فتقوم بقيده ومراجعته فى ظرف ثلاثين يوما على الأكثر من

تاريخ تقديمه اليها وهذه المدة أيضا هى المقررة لتلك الجهة فى حالة الإعتراض على العقد بحيث إذا لم تعترض عليه خلالها يعتبر ذلك موافقة ضمنية منها ويعتبر العقد بالتالى نافذا .

وقد نصت الفقرة الأخيرة من هذه المادة على أن يحدد وزير القوى العاملة الرسوم المستحقة عن الصور التى يطلب ذوو الشأن إستخراجها من العقد الجماعى .

*وتنفيذا لهذه الفقرة صدر القرار الوزارى رقم ٣١ لسنة ١٩٨٢ بتاريخ ١٩٨٢/٢/٧ فى شأن الرسم المستحق عن طلب مستخرجات من عقد العمل الجماعى.

مادة ٨٤

يجوز لغير المتعاقدين من المنظمات النقابية أو أصحاب الأعمال أو المنظمات الممثلة لهم الإنضمام الى العقد بعد قيده وذلك بناء على إتفاق بين طرفى العمل طالبى الإنضمام دون حاجة الى موافقة المتعاقدين الأصلين ويكون الإنضمام بطلب يقدم الى الجهة الإدارية المختصة موقعا عليه من الطرفين .

*نجد فى هذه المادة أن المشرع راعى الصالح العام لجموع العمال حيث أن عقد العمل الجماعى غالبا يتضمن مزايا وشروط أفضل للعمال ،وبناء على ذلك أجاز لغير المتعاقدين من المنظمات النقابية أو أصحاب الأعمال أن ينضموا الى العقد إذا كان النظام الذى يتضمنه يناسبهم دون حاجة الى ضرورة موافقة العاقدين الأصليين فى الإتفاق الجماعى وحددت المادة طريقة الإنضمام وهى أن تكون بموجب طلب موقع من الطرفين يقدم

للإدارة العامة لعلاقات العمل بوزارة القوى العاملة وتتبع فى إجراءات قيد الطلب والبت، نفس الأحكام السابق الإشارة اليها فى المادة السابقة ٠

مادة ٨٥

تسرى أحكام عقد العمل الجماعى على :ـ

أ- المنظمات النقابية وأصحاب الأعمال أو المنظمات الممثلة لهم أو المنشآت التى تكون طرفا فى العقد وقت إبرامه أو ينضمون اليه بعد إبرامه على الوجه المبين فى المادة السابقة وكذلك المنظمات التى تحل محل المنظمات المتعاقدة ومن يحل محل أصحاب الأعمال المتعاقدين .

ب- العمال المنضمين لمنظمة نقابية تكون طرفا فى العقد أو الاتفاق أو لمنظمة نقابية تكون قد إنضمت اليه بعد إبرامه . ويظل العمال الذين تسرى عليهم أحكام هذه المادة خاضعين لأحكام العقد أو الإتفاق طوال مدته ولو إنسحبوا من عضوية هذه المنظمات قبل إنتهاء هذه المدة .

*أراد المشرع فى هذه المادة أن يقنن العلاقة التى نشأت نتيجة لأحكام عقد العمل الجماعى وأن يحتفظ لكافة الأطراف بحقوقها وذلك عن طريق الزام جميع الأطراف سواء الحالية أو التى تحل محلهم بجميع التزامات العقد الجماعى ،والهدف من ذلك هو عدم تنصل الأطراف الجديدة من الإلتزامات الواردة ببنود العقد بدعوى أنها لم تكن موجودة وقت التوقيع على هذا العقد٠

مادة ٨٦

يقع باطلا كل شرط فى عقد العمل الجماعى يخالف حكما من أحكام هذا القانون ما لم يكن هذا الشرط أكثر فائدة للعامل .

*فى هذه المادة نجد أن المشرع راعى مصلحة العامل وذلك من خلال موافقته على مخالفة قانون العمل طالما كان ذلك فى صالح العامل حيث أن الأحكام الواردة بقانون العمل تعتبر الحد الأدنى لحقوق العمال ،وفى نفس الوقت إعتبر كل شرط فى عقد العمل الجماعى يخالف حكما من أحكام القانون يعتبر باطلا فلا يجوز أن يتضمن عقد العمل الجماعى شروطا تنزل بحقوق العمال عن هذه الحدود الدنيا التى قررها القانون٠

مادة ٨٧

يقع باطلا كل شرط فى عقد العمل الجماعى يكون من شأنه الإخلال بالأمن أو الإضرار بمصلحة البلاد الإقتصادية أو يكون مخالفا لأحكام القوانين واللوائح المعمول بها أو النظام العام والآداب العامة .

*هنا أراد المشرع أن يلزم أطراف عقد العمل الجماعى بضرورة الإلتزام بأحكام القوانين واللوائح المعمول بها داخل البلاد كما أكد على ضرورة مراعاة مصلحة البلاد الإقتصادية وكذلك اللوائح والنظام والآداب العامة٠

مادة ٨٨

لكل من طرفى العقد الجماعى أن يطلب الحكم بإنهائة إذا طرأت على ظروف العمل تغيرات جوهرية تسوغ هذا الإنهاء بشرط أن يكون قد مضت على تنفيذ العقد سنة على الأقل .

*فى هذه المادة أراد المشرع أن يكون العقد مرنا حتى لاتحدث مصادمات بين طرفى العقد فى حالة وجود متغيرات جوهرية طرأت خلال سريان العقد ،ولكنه فى نفس الوقت إشترط أن يكون قد مضى سنة على الأقل مندتنفيد العقد وهو بذلك الشرط قضى على فكرة التحايل من أحد الأطراف لإنهاء العقد فى أى وقت يراه وهذا طبيعى جدا لأنه من غير المتصور أن يتم إبرام عقد بعد عدة جلسات تم فيها مناقشة كافة الإحتمالات المتوقعة ولا تكون كافة الأطراف قد راعت إستمرارية هذا العقد لمدة سنة على الأقل .

مادة ٨٩

يجوز إبرام عقد العمل الجماعى لمدة محدودة أو للمدة اللازمة لإتمام مشروع معين على ألا تزيد المدة فى أى من الحالتين على ثلاث سنوات . فإذا إنقضت المدة إعتبر العقد مجددا تلقائيا لسنة أخرى ما لم ينص العقد على خلاف ذلك . وينتهى العقد بإنتهاء مدته الأصلية أو المحددة إذا قام أحد الطرفين بإبلاغ الطرف الآخر والجهة الإدارية المختصة قبل نهاية المدة بشهر على الأقل برغبته فى الإنهاء .وإذا تعدد أحد طرفى العقد فلا يترتب على إنقضائه بالنسبة الى أحدهم إنقضاؤه بالنسبة للباقين .

*نجد أن المشرع فى هذه المادة أراد أن يحدد الحد الأقصى لعقد العمل الجماعى بثلاث سنوات وقد أكد فى المادة السابقة الحد الأدنى بسنة واحدة على الأقل وبالتالى فان العقد ينتهى بانتهاء مدته ويمكن أن تجدد لفترة أخرى طبقا لما نص عليه العقد ويشترط أن يقوم طالب الإنهاء بإبلاغ الطرف الآخر والجهة الإدارية المختصة قبل إنتهاء المدة بشهر على الأقل وقد راعى المشرع فى حالة وجود عدة أطراف للعقد فإن قرار الإنقضاء لايترتب إلا للطرف الراغب فقط دون المساس بالأطراف الأخرى·

مادة ٩٠

يجب التأشير بسجل القيد بما يطرأ على العقد من إتمام أو تجديد أو إنهاء أو إنقضاء .

*هنا يؤكد المشرع علىضرورة أن تلتزم الجهة الإدارية بالتأشير فى سجل قيد العقود بكل تغيير يطرأ سواء كان تجديد أوإنهاء أو إنقضاء قانونى للمحافظة على حقوق جميع الأطراف·

مادة ٩١

تسرى أحكام العقد الجماعى الذى تبرمه المنظمة النقابية على جميع عمال المنشأة ولو لم يكن بعضهم أعضاء فى المنظمة النقابية بشرط ألا يقل عدد العمال المنتمين للمنظمة النقابية عن نصف عدد العمال الذين يعملون بالمنشأة وقت ابرام العقد .

*كما سبق القول فان عقد العمل الجماعى غالبا يتضمن مزايا أفضل للعمال وهنا نجد أن المشرع ولصالح العمال أقر بسريان أحكام عقد العمل الجماعى بما تضمنه من حقوق

وواجبات على جميع عمال المنشأة ولو لم يكن بعضهم أعضاء فى المنظمة النقابية وأشترط ضرورة أن لايقل عدد المنضمين للمنظمة النقابية عن نصف عدد العاملين بالمنشأة وقت إبرام العقد والهدف من هذه الفقرة هو عدم تحكم الأقلية فى الأغلبية.

مادة ٩٣

للمنظمات النقابية التى تكون طرفا فى عقد العمل الجماعى أن ترفع جميع الدعاوى الناشئة عن الإخلال بهذا العقد وذلك لمصلحة أى عضو من أعضائها دون حاجة الى توكيل منه بذلك. ويجوز لهذا العضو التدخل فى الدعوى المرفوعة منها كما يجوز له رفع هذه الدعاوى مستقلا عنها .

*بالرغم من أن قانون النقابات العمالية رقم ٣٥لسنة١٩٧٦والمعدل بالقانون رقم١لسنة١٩٨١ والمعدل بالقانون رقم ١٢ لسنة ١٩٩٥قد نص فى عدة مواد على أن المنظمات النقابية لها بحكم القانون حق الدفاع عن مصالح عمالها المنتمين اليها فهى وكيلة عنهم فى ذلك فقد أكدت المادة ٩٢ من قانون العمل على ذلك وبالتالى أراد المشرع أن يعطى للمنظمات النقابية الحرية والسرعة فى الدفاع عن حقوق عمالها دون حاجة الى تفويض أو توكيل منهم.

الفصل الثالث

التسوية الودية والتحكيم
في
منازعات العمل الجماعية

التسوية الودية والتحكيم فى منازعات العمل الجماعية

مادة ٩٣

تسرى أحكام هذا الفصل على كل خلاف أو نزاع خاص بالعمل أو بشروطة يقع بين واحد أو أكثر من أصحاب العمل وجميع عمالهم أو فريق منهم .

*لقد أفرد المشرع من خلال هذا الفصل طرق وأساليب التسوية الودية والتحكيم وفى هذه المادة نجد أنه إشترط لكى تسرى أحكام هذا الفصل فإنه لابد أن يكون النزاع أو الخلاف خاصا بالعمل أو بشروطه ،أى أن يكون بسبب إرتباط الطرفين بعقد عمل سواء كان فرديا أو مشتركا وسواء كانت المنازعة قانونية بحتة أم كانت إقتصادية،وأيضا إشترط أن يكون النزاع أو الخلاف جماعيا فلا يسرى نظام التسوية الودية فى منازعات العمل إذا كانت فردية .

مادة ٩٤

إذا ثار خلاف مما ينطبق عليه حكم المادة السابقة كان على الطرفين المتنازعين أو ممثليهما السعى لحله وديا عن طريق المفاوضات الجماعية .

*فى هذه المادة نجد المشرع أجبر طرفى النزاع على الجلوس حول مائدة المفاوضات وإجراء المفاوضة الجماعية ويهدف المشرع من ذلك الى إعطاء فرصة لطرفى النزاع لحل المشكلة بالأسلوب الودى قبل اللجوء الى مرحلة التحكيم أو الى ساحات المحاكم هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن هذا الأسلوب هو الأمثل للحفاظ على إستقرار علاقات العمل بين طرفى الإنتاج.

مادة ٩٥

إذا لم يتوصل الطرفان المتنازعان الى تسوية النزاع كليا أو جزئيا أو رفض أحد الطرفين سلوك طريق المفاوضة الجماعية جاز لأى منهما طلب عرض النزاع على اللجان المحلية أو المجلس المركزى لتسوية المنازعات التى يصدر بتشكيلها وبيان إختصاصاتها وإجراءاتها قرار من وزير الدولة للقوى العاملة والتدريب .فإذا تعذر تسوية النزاع خلال ستين يوما من تاريخ تقدم الطلب وجب إحالة الأوراق الى هيئة التحكيم المختصة خلال أسبوع من تعذر التسوية .

*هنا نجد المشرع مازال يستخدم جميع الأساليب والطرق التى تحافظ على العلاقة بين الطرفين المتنازعين ،وفيما يلى نص القرار رقم(٢٠)لسنة ١٩٨٢ المنفد للمادة(٩٥)الحالية٠

قرار رقم ٣٠ لسنة ١٩٨٣

فى شان اللجان المحلية والمجلس المركزي لتسوية المنازعات الجماعية

وزير الدولة للقوى العاملة والتدريب .

بعد الاطلاع على المادة ٩٥ من قانون العمل الصادر بالقانون رقم ١٣٧ لسنة ١٩٨١

قــــــــرر

مادة ١ – ينشأ فى دائرة كل محافظة لجنة محلية لتسوية المنازعات تشكل على الوجة التالى

أ– مدير مديرية القوى العاملة المختصة ....رئيسا

ب– مدير مكتب علاقات العمل المختص .... عضو

ج- صاحب العمل أو من ينيبه .... عضو

د- ممثل المنظمة النقابية المختصة المفوض فى إجراءات التسوية الودية والتحكيم ..عضو

هـ- ممثل المحافظة..عضو

ويكون إنعقاد اللجنة صحيحا إذا حضر الإجتماع ثلاثة أعضاء يكون من بينهم الرئيس وطرفا النزاع.

مادة ٢- ينشأ بوزارة القوى العاملة مجلس مركزى لتسوية المنازعات يشكل على الوجة الآتى :-

أ- وكيل وزارة القوى العاملة والتدريب المختص .... رئيسا

ب- مدير عام الإدارة للشئون القانونية .... عضو

ج- مدير عام الإدارة العامة لعلاقات العمل .... عضو

د- مدير مدرية القوى العاملة والتدريب المختصة.......................................عضو

هـ- صاحب العمل أو من يندبه ....عضو

و- ممثل المنظمة النقابية المختصة المفوض فى إجراءات التسوية الودية والتحكيم ...عضو

ز- ممثل عن إتحاد أصحاب الأعمال المعنى .... عضو

ح- ممثل عن الإتحاد العام لنقابات العمال .... عضو

ويكون إنعقاد المجلس صحيحا إذا حضر الإجتماع أربعة أعضاء من بينهم الرئيس وطرفا النزاع.

مادة ٣- فى حالة وجود نزاع بين المنشأة والعمال ولم يتوصل الطرفان الى تسوية هذا النزاع كليا أو جزئيا أو رفض أحد الطرفين سلوك المفاوضة الجماعية يكون لأى منهما عرض النزاع على اللجنة المحلية المنصوص عليها فى المادة الأولى من هذا القرار .

مادة ٤- تتولى اللجنة المحلية بحث أسباب النزاع وتسويته بالطريقة الودية ، ولها فى سبيل ذلك سماع أقوال كل من طرفى النزاع وتحقيق دفاعهم والإطلاع على كافة المستندات والبيانات التى ترى لزوما لها ولها أن تستعين برأى من تراه من ذوى الخبرة .

مادة ٥- إذا تمكنت اللجنة المحلية من تسوية النزاع فى جميع المطالب أو بعضها أثبتت ما يتم الإتفاق علية فى محضر يحرر من عدد كاف من النسخ يوقعها الحاضرون وتسلم نسخة لكل منهم وترسل نسخة الى الإدارة العامة لعلاقات العمل لقيدها فى سجل خاص وإيداعها محفوظاتها والرجوع اليها عند الإقتضاء وإعطاء مستخرجا منها لذوى الشأن طبقا للتعليمات .

مادة ٦- إذا لم تتمكن اللجنة من تسوية النزاع فى جميع المطالب أو بعضها فى حدود مدة ثلاثة أسابيع من تاريخ تقديم الطلب فعليها أن تحيل النزاع الى المجلس المركزى فى الأسبوع الرابع على الأكثر بتقرير مفصل عن نتيجة سعيها وأسباب إتفاقها ونقاط النزاع التى لم يتم الإتفاق عليها مصحوبا بجميع أوراق الموضوع ومستنداته .

مادة ٧- تسرى على المجلس المركزى لتسوية المنازعات والإجراءات والطرق الخاصة بعمل اللجنة المحلية المنصوص عليها فى المادتين ٣ ، ٤ من هذا القرار .

مادة ٨- إذا لم يتمكن المجلس المركزى لتسوية المنازعات من تسوية النزاع خلال الستين يوما من تاريخ تقديم الطلب للجنة المحلية وجب علية إحالة النزاع بتقرير مفصل الى هيئة التحكيم المختصة فى خلال أسبوع بعدم تقرير التسوية وتخطر الإدارة العامةلعلاقات العمل بصورة من هذا التقرير

مادة٩-ينشر هذا القرار بالوقائع المصرية ويعمل به إعتبارا من اليوم التالى لتاريخ نشره .

مادة ٩٦

إذا كان الطلب المشار اليه فى المادة السابقة مقدما من صاحب العمل وجب بأن يكون موقعا منه شخصيا أو من وكيله المفوض .أما إذا كان الطلب من العمال فيجب تقديمه من رئيس المنظمة النقابية التى ينتمون اليها بعد موافقة مجلس إدارة المنظمة النقابية فإن لم يكونوا منتمين الى منظمة نقابية وجب أن يقدم الطلب من أغلبية العمال أو أغلبية عمال القسم بالمنشأة الدين لهم شأن فى النزاع ويجب أن يشتمل الطلب على أسماء من يتولون مفاوضات التسوية الودية والتحكيم بالنيابة عن المنظمة النقابية أو العمال على ألا يزيد عددهم على ثلاثة.وتعطى الجهة الإدارية المختصة إيصالا بتسليم الطلب موقعا علية من رئيسها أو من ينوب عنه محددافيه تاريخ التسليم .

***إشترط المشرع هنا على ضرورة توقيع صاحب العمل شخصيا أو من وكيله المفوض إذا كان هو مقدم الطلب،كذلك بالنسبة للعمال المنتمين الى منظمة نقابية يقدم الطلب من رئيس المنظمة النقابية بعد موافقة مجلس إدارة المنظمة أما العمال الغير منتمين الى**

منظمة نقابية أعطى لهم الحق فى تقديم الطلب بشرط أن يقدم من أغلبية العمال أو أغلبية عمال القسم بالمنشأة الذين لهم شأن فى النزاع ،وقد أوجب المشرع ضرورة أن يشمل طلب التوفيق على أسماء أطراف النزاع أو ممثليهم ومحال إقامتهم ومن يتولون المفاوضات والتحكيم بالنيابة عن المنظمة النقابية أو العمال على ألا يزيد عددهم على ثلاثة.

مادة ٩٧

تتكون هيئة التحكيم من : -

١-إحدى دوائر محكمة الإستئناف التى تحددها الجمعية العمومية لكل محكمة فى بداية كل سنة قضائية .

٢-مندوب عن وزارة القوى العاملة والتدريب يندبه لذلك وزيرها .

٣-مندوب عن الوزارة المعنية حسب الأحوال يندبه لذلك وزيرها .

وتكون الرئاسة لرئيس الدائرة المذكورة .

*فى هذه المادة نجد المشرع قد الزم بضرورة وجود مندوب عن وزارة القوى العاملة حيث أن وزارة القوى العاملة ووحداتها فى المدريات يقع على عاتقها الدور الأكبر فى نظام التحكيم فى منازعات العمل كما أن لها دورها الرئيسى فى التوفيق وفقا لأحكام القانون .

مادة ٩٨

إذا كان النزاع خاصا بعمال فرع من فروع منشأة تقوم بعمل فى مناطق متعددة إختصت بنظره هيئة التحكيم التى يقع فى دائرة إختصاصها المركز الرئيسى للمنشأة .

مادة ٩٩

يحدد رئيس هيئة التحكيم جلسة للنظر فى النزاع لا يجاوز ميعادها خمسة عشر يوما من تاريخ وصول أوراق الموضوع من مجلس تسوية المنازعات ويخطر به الأعضاء وممثلو طرفى النزاع بكتاب مسجل قبل تاريخ الجلسة بثلاثة أيام علىالأقل .

*ويهدف المشرع من تحديد المواعيد الحث على سرعة الفصل فى النزاع ٠

مادة ١٠٠

يحلف عضوا هيئة التحكيم أمام رئيسها بأن يؤديا مهمتهما بالذمة والصدق وفىحالة إغفال حلف اليمين تبطل الإجراءات وكذلك يبطل الحكم لأن العضوين لهما صوت فى المداولات ويعتبران بمثابة قضاه٠

مادة ١٠١

تنظر هيئة التحكيم فى النزاع المعروض عليها وتفصل فيه فى مدة لا تجاوز عشرين يوما من بدء نظره .ويحضر الطرفان أمام هيئة التحكيم شخصيا أو بوكيل عن كل منهما . وللهيئة أن تقرر سماع شهود بعد تحليفهم اليمين القانونية وندب أهل الخبرة ومعاينة المصانع ومجال العمل والإطلاع علىجميع المستندات ودفاتر الحسابات الخاصة بالنزاع وإتخاذ الإجراءات التى تمكنها من الفصل فيه .وللهيئة توقيع الجزاءات المقررة فى القوانين النافذة عن

تخلف أحد الخصوم عن إيداع المستندات والمذكـرات المؤيدة لدفاعه أو تخلف الشاهد دون عذر مقبول عن الحضور أو إمتناعه عن أداء اليمين أو الإجابة .

*حث المشرع هيئـة التحكيم على سرعة الفصل في النزاع المعروض عليها ،وقد أعطى المشرع للهيئة الحق في توقيع الجزاءات المقررة في القوانـين النافذة ،والهدف من ذلك أيضا هو عدم مماطلة أحد الأطراف بغرض تعطيل العدالة٠

مادة ١٠٣

تطبق هيئة التحكيـم التشريعات المعمـول بها ولها أن تستند الى أحكـام الشريعة الإسلامية والعرف ومبادىء العدالة وفقا للحالة الإقتصادية والإجتماعية العامة في المنطقة .

ويصدر قرار الهيئة بأغلبية الآراء ويكون مسببا ويعتبر بمثابة حكم صادر من محكمة الإستئناف بعد وضع الصيغة التنفيذية عليه من قلم كتاب محكمة الإستئناف المختصة .ولكل من طرفـي النزاع أن يطعن في القرار أمام محكمة النقض بالشروط والأوضاع والإجراءات المقـررة في القوانين النافذة .

وعلى رئيس الهيئة إعلان طرفي النزاع بصورة من قرار التحكيم بكتاب مسجل وذلك خـلال ثلاثة أيام من تاريخ صدوره .وترسل هيئة التحكيم ملف الموضوع بعد إعـلان طرفي النزاع على الوجه المذكور في الفقرة السابقة الى الجهة الإدارية المختصة لقيد منطوق القـرار في سجل خاص ، وإيداع الملف بمحفوظاتها وتعطى مستخرجات منها لذوى الشأن

مادة ١٠٣

تطبق على القرارات الصادرة من هيئة التحكيم الأحكام الخاصة بتصحيح الأحكام وتفسيرها المنصوص عليها في القوانين النافذة ، كما تطبق بشأن رد أعضاء هيئة التحكيم من غير القضاة وتنحيتهم ما يسرى على رئيس الهيئة من الأحكام الخاصة برد القضاة وتنحيتهم المنصوص عليها في تلك القوانين .

مادة ١٠٤

يرفع ما يعرض في التنفيذ من إشكالات الى هيئة التحكيم بوصفها قضايا للأمور المستعجلة إذا كان المطلوب إجراء وقتيا ويسرى على هذه الإشكالات الأحكام الخاصة بإشكالات التنفيذ الواردة في القوانين المعمول بها .

مادة ١٠٥

لا يجوز إنهاء عقد العمل أو فصل ممثلي العمال أو المنظمة النقابية دون إستمرارهم في أداء مهمتهم أمام اللجان المحلية أو مجلس تسوية المنازعات أو هيئة التحكيم ما لم يقع إختيار العامل أو مجلس إدارة المنظمة على غيرهم .

مادة ١٠٦

يحدد وزير العدل بالاتفاق مع وزير الدولة للقوى العاملة والتدريب عدد هيئات التحكيم ومقارها والإختصاص المحلي لكل منها وبدل حضورالجلسات لمندوبي الوزارات المعنية الممثلة بهيئات التحكيم

الفصل الرابع

قانون شركات قطاع الأعمال

العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١

قانون شركات قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١

إن تجربة التحول من النظام الشمولى الى النظام الحر وآليات السوق والتى طبقتها مصر منذ بداية التسعينات والتى كان من أهدافها خصخصة القطاع العام قد حققت نتائج إيجابية لحد كبير جدا ،وقد يعتقد البعض أن الهدف من خصخصة القطاع العام هو بيعه والتخلص منه ،وهذا إعتقاد خاطىء لأن الهدف الأساسى هو إصلاح القطاع العام وتحريره من القيود وترشيد إدارته لكى يستطيع التكيف مع الأوضاع والمتغيرات العالمية هذا من ناحية ومن ناحية أخرى النهوض بالقطاع العام يعنى النهوض بالإقتصاد المصرى وقدرته على دخول المرحلة الجديدة فى ظل إتفاقية الجات والتى تحولت بعد جولة (أورجواى) الى منظمة التجارة العالمية والتى أصبح من خلالها العالم سوق مفتوحة البقاء فيه للأقوى من حيث الجودة المرتفعة والأسعار المنخفضة ،فى ظل كل هذه المتغيرات كان من المهم جدا أن تسرع الدولة بإصدار قانون قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ بهدف ترتيب هذا القطاع الهام جدا وتنظيمه من خلال شركات قابضة تسيطر كل منها على مجموعة من الشركات التابعة،مستهدفا رفع مستوى كفاءة شركات القطاع العام وذلك من خلال الآتى :-

١ -فصل الملكية عن الإدارة٠

٢-المساواه فى المعاملة بين شركات القطاع العام والخاص ٠

٣-تشجيع القطاع الخاص على المساهمة فى الشركات التابعة٠

ومن أهم المواد التى نص عليها القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ هى المادة (٤٢) والمادة (٤٣).

المادة (٤٣)

تضع الشركة بالإشتراك مع النقابة العامة المختصة اللوائح المتعلقة بنظام العاملين بها وتتضمن هذه اللوائح على الأخص نظام الأجور والعلاوات والبدلات والأجازات طبقا للتنظيم الخاص بكل شركة ،وتعتمد هذه اللوائح من الوزير المختص٠

المادة (٤٣)

يراعى فى وضع اللوائح المنظمة لشئون العاملين ما يأتى:-

١-أن يكون لكل شركة هيكل تنظيمى وجدول للوظائف بما يتفق مع طبيعة أنشطة الشركة وأهدافها٠

٢-التزام نظام الأجور بالحد الأدنى المقرر قانونا٠

٣-ربط الأجر ونظام الحوافز والبدلات والمكافآت وسائر التعويضات والمزايا المالية للعاملين فى ضوء ما تحققه الشركة من إنتاج أو رقم أعمال وما تحققه من أرباح٠

وسوف نكتفى بالتعليق على هاتين المادتين فقط نظرا لإرتباطهما الوثيق بالمفاوضة الجماعية ٠

ففى الفترة الماضية كانت القوانين واللوائح هى المرجع الأساسى لجميع النقابيين فى تحديد شروط العمل والإستخدام خاصة فى مجال الأجور والعلاوات والبدلات والأجازات وبالتالى كان من يعرق ويتعب يتساوى بمن يتكاسل ويتلاعب خاصة فى العلاوات والبدلات والترقيات بل كان فى أحيان أخرى يحصل من يتكاسل ويتلاعب على مميزات تفوق من

يعرق ويتعب بكثير وذلك عن طريق الأساليب الملتوية مما أدى الى حدوث إحباط لكثير من العاملين المجدين ،وأيضا كان هناك أسلوب غريب يحصل بمقتضاه العاملين بالشركات الخاسرة على أرباح ٠كل هذه التراكمات بالإضافة الى البطالة المقنعة أدت الى الحالة التى وصل اليها القطاع العام الآن،وقد كان موضوع المفاوضة الجماعية هامشيا فى هذه الفترة نظرا لتقنين كافة الأشياء كما سبق الإشارة الى ذلك ،والآن وبصدور القانون رقم ٢٠٣لسنة ١٩٩١أصبح موضوع المفاوضة الجماعية أساسيا ،وبالتالى ستمارس المنظمات النقابية وظيفتها الأساسية فى التفاض المباشر مع الإدارة لتحديد كافة شروط العمل والإستخدام والتى تمس حياة العاملين فى مواقع الإنتاج ،وأصبح الآن باب المجاملات لا وجود له لأن هذا القانون ربط الأجر وكافة متعلقاته بحجم الإنتاج المباع وهنا يلزم التأكيد على كلمة حجم الإنتاج المباع لأن فى الماضى كان يكفى أن ننتج فقط لكى نحصل على المكافآت والأرباح والعلاوات..الخ ولكن الآن أصبح كل شىء مقنن ويبقى السؤال مطروحا (هل نستطيع أن نعبر من عنق الزجاجة ونواكب المتغيرات التى يمر بها العالم الآن أم لا؟)٠

أعتقد أن الإجابة موجودة لدى قياداتنا ولدى عمالنا ولدى كل وطنى يسعى لرفع إسم مصر عاليا فى شتى المجالات والمحافل الدولية،وذلك عن طريق بذل الجهد والعطاء كل فى موقعه لأن عقارب الساعة لن تعود الى الوراء ،ولن ينتظرنا العالم حتى نصل اليه ٠

الباب الثالث

المفاوضة الجماعية

المنهج الحديث لشركاء الإنتاج

(العمال-أصحاب الأعمال)

الذى يلتقون من خلاله حول مائدة المفاوضات



* الفصل لأول:المفاوضة الجماعية بين الماضى والحاضر٠
* الفصل الثانى:خطوات الإعداد للمفاوضات٠
* الفصل الثالث:إجراءات المفاوضة الجماعية٠

الفصل الأول

المفاوضة الجماعية بين الماضي والحاضر

*المقصود بالمفاوضة الجماعية.
*نشأة وتطور المفاوضة الجماعية.
*أهمية المفاوضة الجماعية.
*مزايا المفاوضة الجماعية.



مقدمة

لقد إستعرضنا فى الجزء السابق التفاوض بصفة عامة وتناولنا هـذا الموضـوع مـن شـتى النواحى والإتجاهات مرورا بتعريف التفاوض ودواعى وشروط التفاوض ومعوقات التفاوض ومراحل التفاوض حتى وصلنا الى مستويات التفاوض،كذلك إستعرضنا الإطـار القـانونى لعلاقات العمل الجماعية من واقع قانون العمل رقم ١٣٧لسـنة ١٩٨١،ثم تم إستعراض فكـرة موجزة عن قانون شركات قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣لسنة ١٩٩١،وكـان الهـدف الأساسى من عرض الإطار القانونى لعلاقات العمل الجماعية،وقانون شركات قطاع الأعمال العـام هـو مقدمه قبل الدخول فى موضوع المفاوضة الجماعية لكى يكون لدى القـارىء فكـره سـريعه وموجزه عـن كـل مـا يتعلـق بموضـوع المفاوضـة الجماعيـة سـواء مـن النواحـى القانونيـة أو النواحى النظرية أو النواحى التطبيقية٠وفى هذا الجزء سوف نستعرض المفاوضـة الجماعيـة وماذا وتعنى ونشأتها وتطورها وأهميتها ومميزاتها وخطواتها وإجراءاتها.

ثم ننتقل الى أهم جزء فى هـذا الكتـاب ،وهـو الخـاص بعـرض حـالات واقعيـة للمفاوضـة الجماعية تم تجميعها وتلخيصها بصورة مبسطة، مـع توضيـح أهـم الجوانـب الإيجابيـة و أهـم الجوانب السلبية والـدروس المستفادة مـن عـرض كـل حالـة علـى حـده، وتلـك هـى المـرة الأولى التى يتـم مـن خلالها إستعراض حـالات مفاوضة جماعيـة مـن خـلال واقعنـا العمـالى المصرى لتكون بمثابة مرجع للزملاء النقابيين .

المفاوضة الجماعية

إن التحول من النظام الشمولى الى النظام الحر وآليات السوق لابد وأن يتبعه متغيرات عديدة سواء فى النواحى الاقتصادية أو الاجتماعية ، وهذا يتطلب أساليب جديدة للعمل النقابي يكون محورها الرئيسى هو المفاوضة الجماعية، وحينما نتطرق الى المفاوضة الجماعية فلابد أن نشير الى أطراف هذه المفاوضة وهم أصحاب الأعمال وممثلى العمال وكيفية وضع الأسس والمعايير التى سيتم إتباعها فى جميع الأمور المتعلقة بالعمل والعمال سواء من الناحية الاقتصادية أو الناحية الاجتماعية .

وربما تكون المفاوضة الجماعية بالنسبة للنقابيين العاملين بالقطاع الحكومى وقطاع الأعمال العام ظاهرة جديدة لم تأخذ وضعها الطبيعى نتيجة لوجود تشريعات وقوانين تقنن علاقات العمل وتحديد شروط الإستخدام فى كافة المجالات بالإضافة الى تهميش أهمية دور المفاوضة الجماعية وعدم اهتمام النقابيين بهذا الدور فى الفترة الماضية ، وأيضا إفتقار المكتبة العمالية للمؤلفات والمراجع التى تتناول موضوع المفاوضة الجماعية وتسلط الأضواء علية بإستثناء محاولات فردية قام بها الأستاذ/ **عبد السلام عياد** نائب مدير المؤسسة الثقافية العمالية والذى يولى هذا الموضوع إهتماما كبيرا منذ فترة طويلة .

ولو تابعنا برامج الدورات النقابية والدورات التثقيفية وأيضا الدورات المتخصصة نجد أنها لم تتناول موضوع المفاوضة الجماعية فى الفترة الماضية إلا هامشيا وفى حالات قليلة جدا .

وكان لصدور القانون ٢٠٣لسنة ١٩٩١والخاص بشركات قطاع الأعمال العام تأثيرا إيجابيا أدى الى اهتمام النقابيين بموضوع المفاوضة الجماعية، بل يعتبر هذا القانون بداية لمرحلة جديدة من العمل النقابى والذى سيكون القاسم الأعظم فى العلاقات بين إدارات الشركات والمنظمات النقابية والتى تدور فى إطار المفاوضة الجماعية حيث سيشارك النقابيون مع إدارات الشركات فى وضع اللوائح والنظم التى تتعلق بالعاملين .

وتلك هى تجربة جديدة للنقابيين لابد من ممارستها حيث أنها تتعلق بجميع علاقات العمل وشروط الإستخدام وخاصة فى مجالات الأجور والعلاوات والبدلات والإجازات .....الخ والتى كانت مقننة سابقا والآن أصبحت تخضع لأسلوب المفاوضة والذى سيترتب عليه إما المحافظة على المكاسب السابقة أو زيادتها أو تخفيضها، كل ذلك سيخضع للمناقشات والمداولات وكيفية إقناع كل طرف للطرف الآخر بوجهة نظره .

ومن هنا لابد أن تسارع المنظمات النقابية فى الإستعداد لدخول هذه التجربة وتكون جاهزة لخوض جولات المفاوضة القادمة مع الإدارة ، وهذا يتطلب إستخدام الأسلوب العلمى وجمع وتحليل البيانات وإجراء الدراسات والبحوث وتدريب القيادات النقابية على أساليب المفاوضة الجماعية والإستعانة بالأخصائيين والمستشارين فى شتى المجالات المختلفة ومجالات المفاوضة الجماعية عديدة ومتشابكة و تعتمد أساسا على الحواروالمقدرة على الإقناع لأنها فى البداية والنهاية تكون بين طرفين(العمال- أصحاب الأعمال).

أولا: المقصود بالمفاوضة الجماعية

في البداية سوف نستعرض المقصود بالمفاوضة الجماعية من خلال التعريفات التالية:-

١- المفاوضة الجماعية هي وسيلة لتنظيم شروط العمل وتحسين ظروفه بين أصحاب الأعمال أو منظماتهم وبين العمال أو ممثليهم .

٢- المفاوضة الجماعية هي الحوار والمناقشات التي تجرى بين أصحاب الأعمال أو منظماتهم وبين العمال أو منظماتهم النقابية وذلك من أجل تحقيق ما يلي : -

١-تحسين شروط وظروف العمل وأحكام الإستخدام .

٢-التعاون بين طرفي العمل لتحقيق التنمية الإجتماعية لعمال المنشأة .

٣-تسوية المنازعات بين العمال وأصحاب الأعمال .

٤-العمل على تقريب وجهات النظر بين الطرفين .

٥-تهيئة المناخ للأطراف المتفاوضة للوصول الى إتفاق مقبول .

ويمكن أن نستعرض المقصود بالمفاوضة الجماعية من خلال نصوص قانون العمل رقم (١٣٧) لسنة ١٩٨١ وذلك من خلال ما ورد بالفصل الثالث المتعلق بمجال التسوية الودية والتحكيم في منازعات العمل الجماعية والذى نصت فيه المادة رقم (٩٣) وكذلك المادة رقم (٩٤) على الآتي:-

المادة رقم (٩٣)

تسرى أحكام هذا الفصل على كل خلاف أو نزاع خاص بالعمل أ و بشروطه يقع بين واحد أو أكثر من أصحاب العمل وجميع عمالهم أو فريق منهم .

المادة رقم (٩٤)

إذا ثار خلاف مما ينطبق علية حكم المادة (٩٣) كان على الطرفين المتنازعين أو ممثليهما السعى لحله وديا عن طريق المفاوضة الجماعية٠

ومن هاتين المادتين فإننا نستطيع القول بأن نظام المفاوضة الجماعية أصبح إجباريا .

وأيضا من خلال المادة (٩٣) وكذلك المادة (٩٤) نستطيع القول بأن المفاوضة الجماعية هى الأسلوب الأمثل لحل وتسوية النزاعات التى تنشأ بين أطراف العملية الإنتاجية وهما (أصحاب الأعمال أو ممثليهم والعمال أو ممثليهم) وذلك بهدف إستمرارية وإستقرار علاقات العمل فى المجتمع مما يؤدى الى زيادة الإنتاج وشعور العمال بالأمان .

وفى النهاية يستطيع المؤلف أن يعرف المفاوضة الجماعية بأنها:

المنهج الحديث لشركاء الإنتاج (أصحاب الأعمال – العمال)و الذى يلتقون من خلاله حول مائدة المفاوضات للوصول الى إتفاق يرضى جميع الأطراف٠

نشأة وتطور المفاوضة الجماعية

التفاوض هو أحد السمات المميزة للإنسان منذ بدء الخليقة فنحن نتفاوض كل يوم بل طوال اليوم حيث نعيش عشرات المواقف التى نحتاج فيها الى التفاوض فى اليوم الواحد حتى دون أن ندرى،وحينما نتحدث عن نشأة وتطور المفاوضة الجماعية فإننا لابد من أن نتطرق الى تاريخ الحركة النقابية ونضالها من أجل الحصول على حقوق العمال فى الوقت الذى كان فية أصحاب الأعمال لايتورعون فى طرد أى عدد من العمال متى كان ذلك ملائما لمصالحهم .

وبإيجاز شديد فإنه يمكن القول بأن العلاقة بين العمال وأصحاب الاعمال بدأت منذ قديم الأزل ويعتبر عهد الفراعنة هو أشهر العهود فى مجال العمل وقيمتة سواء فى مجال الزراعة أو فى مجال الصناعة .ولقد إستطاع العمال فى عهد الفراعنة أن يتفوقوا فى شتىمجالات العمل وهذا واضح تماما من خلال الآثار الفرعونية التى تركوها منذ آلاف السنين والتى تمثل مدى هذا التفوق والتقدم العلمى الذى مازال حتى الآن لم يتم إكتشافة كاملا خاصة فى المجالات الكيمائية والخاصةبموادالتحنيط كذلك فى المجالات الهندسية والزراعية والفلك..الخ. وبالرغم من أن هذا العهد كان يتسم بالسخرة والعبودية إلا أنة كما سبق القول بداية لأحد صور العلاقة بين العمال وأصحاب الأعمال .وقد تلى ذلك فترات وعهود أخرى تطورت فيها علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال بأشكال وصور مختلفة تتناسب مع الحقبة التى نعيشها .

وهنا تجدر الإشارة الى أن العمل فى مجال الزراعة كان هو السائد فى تلك الحقبة وبمعنى أدق فإن العمل فى الإقطاعية أو المزرعة بدء يتحول الى عمل حرفى حيث ظهرت فى بداية القرن العاشر فى عهد الفاطميين فى العصور الوسطى علاقات وظروف عمل جديدة ظهر على أثرها نظام الطوائف وكان هذا النظام يقوم على أربعة مراحل (الصبى -العرفاء- الرؤساء- وعلى رأسهم شيخ طائفة)لكل حرفة ويمكن تلخيص هذه المراحل الأربعة كالآتى

المرحلة الأولى : (الصبى) :وهذه المرحلة بداية الإرتباط بالطائفة حيث يمثل الصبى المرحلة الدنيا فى الطائفة وهو يعمل لدى أحد الرؤساء (الأسطوات أو المعلمين) لبضع سنين يتعلم خلالها فنون وأسرار الحرفة وتقاليدها .

المرحلة الثانية : (العرفاء) :

وهذه المرحلة تمثل الوسط بين الصبيان والرؤساء وبذلك يتيح له فرصة للحصول على نصيب أكبر من العائد وتيسر له إطلاعا أوسع على أسرار الحرفة وفنونها وتقاليدها .

المرحلة الثالثة : (الرؤساء) :

حيث يعد العريف نفسة ليصل الى مرحلة الرؤساء فيرشحة رئيسه لهذه المرتبة، ويحصل تصريح من شيخ الطائفة بفتح محل مستقل له ويستخدم فية ما يحتاجة من عرفاء وصبيان وهكذا فى كل الحرف

المرحلة الرابعة:(الشيخ):

وهو يعتبر قمة البنيان للنظام الطائفى حيث لكل مهنة أو حرفة قمتها المتمثلة فى الشيخ.

مما سبق نستطيع الوصول الى حقيقة مفادها أن نظام الطوائف وما يحتوية من طرق وأساليب ونظم للعمل فى ذلك الوقت لايندرج تحت مسمى المفاوضة الجماعية، إلا أنة من الممكن إعتبار شيخ الطائفة فى ذلك الوقت هو الحكومة التى تتولى جمع الضرائب والتوفيق والمصالحه وفض المنازعات التى قد تنشأ بين أفراد الطائفة، وبالتالى يمكن أن نستخلص بأنه كانت توجد علاقات عمل بين العمال فى ذلك الوقت والذين يمثلون فى نظام الطوائف (الصبى والعريف) وبين أصحاب الأعمال والذين يمثلون(الرؤساء) وهذه العلاقة كانت مثل كل علاقات العمل بما تحتوية من مشاكل ومنازعات بين العمال وأصحاب الأعمال وبالتالى لابد من التوفيق وحل هذه المشاكل والمنازعات عن طريق العلاقة المباشرة بين العمال و أصحاب الأعمال، وفى حالة تعثر الحل كانوا يلجأوا الى شيخ الطائفة والذى كان يعتبر مستشارا أو قاضيا يحكم فى كل الأمور وكانت أحكامة ملزمة لكل الأطراف وقد إنهار نظام الطوائف إبتدءا من عصر سليم الأول سنة ١٥١٦ حيث نقل الصناع المهرة من مصر الى القسطنطنية وإنتهى فى عصر محمد على الذى أقام الصناعات الحديثة ، وأنشأ العديد من المصانع والورش والتى بلغت فى ذلك الوقت حوالى ٢٩ مصنعا إستوعبت حوالى ٣٠ ألف عامل وكانت بعض هذه المصانع تستخدم عدد من العمالة كبير جدا أكثر من ألف عامل مثل مصانع القلعة للأسلحة التى كان يعمل فيها ١٥٠٠ عامل وكذلك مصانع الحوض المرصود حيث كان يعمل بها ١٢٠٠ عامل .

ومن هنا نستطيع القول بأن هذه الأعداد من العمالة الموجودة داخل المصانع والورش أدت الى ظهور نوعا جديدا من علاقات العمل بفكر جديد نتيجة لإحتكاك هؤلاء العمال بالعمال الأجانب الذين إستجلبهم النظام وبالتالى ظهور حركه عمالية منظمة فى هذا العهد وفى أعقاب الإحتلال البريطانى سنة ١٨٨١ بدأت أسس الصناعات الحديثة ذات الإنتاج الواسع الذى يرتكز على حرية العمل فى مجالات كثيرة خاصة المرافق العامة والصناعة والتجارة . ومن هنا بدأ العمال فى تنظيم صفوفهم بشكل يفرض عليهم جميعا التضامن فى العمل الجماعى حماية لمصالحهم الإقتصادية والإجتماعية خاصة فى ظل الاستغلال الذى كانوا يتعرضون له متمثلا فى إنخفاض الأجور وطول ساعات العمل .

البداية الحقيقية للمفاوضة الجماعية:

*من الممكن إعتبار إضراب عمال تفريغ الفحم فى بور سعيد سنة ١٨٨٢ هو البداية الحقيقية لنشأة المفاوضة الجماعية فى مصر حيث حدد العمال هدفان رئيسيان لهذا الإضراب وهما :.

١-المطالبة بالحصول على الأجر مباشرة من الشركات التى يعملون فيها دون وسيط من المقاولين.

٢-المطالبة برفع الأجور الموضوعة للعمال من تلك الشركات .

وقد أصدر رئيس النظار (رئيس الوزراء) قرار بتشكيل لجنة للنظر فى النظام المعمول به وقد وافقت هذه اللجنة على الطلب لأول للعمال ورفض الطلب الثانى وهذا وإن كان ليس

أسلوب للمفاوضة لعدم وجود تكافؤ بين طرفى العملية التفاوضية فى ذلك الوقت إلا إنة يعتبر بداية للمفاوضة الجماعية عن طريق إجبار صاحب العمل على ذلك.

*وقد تعددت إضرابات العمال بعد ذلك فى كل مرة يكون لهؤلاء العمال مطالب سواء مادية أو إجتماعية ونتيجة لهذه الإضرابات فإننا نجد أن هناك إتفاقا تم بين العمال وأصحاب الأعمال فى سنة ١٩١٩ حين تدخلت الحكومة والفت لجنة توفيق بين العمال وأصحاب الأعمال توصلت الى عدة إتفاقيات مثمرة بالنسبة لمطالب العمال أهمها :

١-مضاعفة الأجور وتخفيف ساعات العمل الى ثمانى ساعات فى اليوم .

٢-منح العمال أجازات سنوية وراحة أسبوعية ونصف أجر عن أيام المرض لمدة أربعة شهور كل سنة.

٣-يمنح العامل خلال إصابتة بسبب العمل مرتبة كاملا فى الثلاثة شهور الأولى ونصف مرتب خلال الشهور الباقية حتى يتم شفاؤة .

وتعتبرهذه الإتفاقيةإحدى أشكال المفاوضة الجماعية .

* تشكيل لجنة برئاسة عبد الرحمن رضا وكيل وزارة الحقانية (العدل) بتاريخ ٢يوليو ١٩٢٧ بقرار مجلس الوزراء تحددت إختصاصاتها فى الآتى : -

١-قبول وفحص أى طلب يكون الغرض منة التدخل الحكومى فى المسائل التى تحدث بين أصحاب الأعمال وبين المستخدمين فيما يتعلق بشروط العمل .

٢-وضع إقتراح مشروعات للتسوية والتوفيق يكون الغرض منها إزالة أسباب الخلاف المعروضة عليها والتصديق على الإتفاقيات التى تتم بين الفريقين المتنازعين .

٣-إيجاد هيئات تمثل طائفة أصحاب الأعمال أو طائفة العمال فى اللجان .

وقد إنتهت هذه اللجنة الى الإقتراح بإنشاء مكتب العمل وقد أصدر وزير الداخلية فى ٢٩نوفمبر ١٩٣٠قرارا بإنشاء أول مكتب للعمل وتحددت أهم إختصاصاتة فى الآتى :-

١-دراسة أسباب المنازعات العالية وتسويتها .

٢-دراسة عادات العمال ووسائل عيشتهم ومساكنهم مما يؤدى الى إصلاح حالهم .

٣-جمع المعلومات وإحصائيات فى الأمور التالية :-

أ- المنازعات بين العمال وأصحاب الأعمال وقرارات لجان التوفيق .

ب- الأجور أسباب صعودها وهبوطها .

مما سبق يتضح لنا أن لجنة رضا عام ١٩٢٧ كانت معظم إختصاصاتها تدور حول التصديق والتوفيق بين العمال وأصحاب الأعمال، كذلك حددت إختصاصات أول مكتب عمل وهذا يدل على أنه كانت هناك مفاوضات جماعية تدور بين أصحاب الأعمال والعمال ولكن لعدم وجود تكافؤ بين الطرفين كانت تتدخل الحكومة لتقريب وجهتى النظر وتجنبا لحدوث إضرابات من جانب العمال.

*ونأتى الى الإتفاقية الدولية رقم ٩٨ لسنة ١٩٤٩ والخاصة بتطبيق حق التنظيم والمفاوضة الجماعية والتى صدقت عليها مصر وكذلك الإتفاقيتين العربيتين رقمى ١،٦ الخاصتين بمستويات العمل العربية والتى تضمنت نصوصها نقابات العمل منظمات أصحاب الأعمال وعقود العمل المشتركة وتسوية المنازعات .

*ثم ننتقل الى قانون العمل رقم ١٣٧ لسنة ١٩٨١ الفصل الثالث والمتعلق بمجال التسوية الودية والتحكيم فى منازعات العمل الجماعية المادة رقم ٩٣ ، ٩٤ وقد سبق الإشارة اليهما.

*ولقد أفرد قانون العمل الموحد الجديد المزمع اصدارة باب كاملا خاص بالمفاوضة الجماعية تضمن عدد ٦مواد بالاضافة الى باب أخر وهو الخاص بإتفاقيات العمل الجماعية والذى تضمن فى أحد موادة (يتعين على طرفى الإتفاقية سلوك طريق المفاوضة الجماعية لتجديدها قبل إنتهاء مدتها بثلاثة اشهر وأيضا تضمن باب أخر والخاص بالتسوية الودية والوساطة والتحكيم فى منازعات العمل الجماعية نفس شروط المادة رقم (٩٣) المادة رقم (٩٤)الموجودتان بقانون العمل رقم ١٣٧ لسنة ١٩٨١ .

مما سبق يتضح أن المفاوضة الجماعية مرت بمراحل متعددة ولكن تعيش الآن فى أفضل صورها نتيجة للتحولات الإقتصادية العالمية والتحول من النظام الشمولى الى النظام الحر وآليات السوق وبالتالى أصبح كل شىء قابل للتفاوض فى المرحلة القادمة .

أهمية المفاوضة الجماعية

تعتبر المفاوضة الجماعية في ظل التحولات الحالية هي العنصر الأساسي بل هي أهم وظيفة للنقابات العمالية ، حيث أنه من خلال عملية المفاوضة الجماعية سيتم طرح جميع الأمور المتعلقة بالعمال للمناقشة والتفاوض وبالتالي فإن الهدف الرئيسي للتنظيم النقابي في الفترة الحالية هو المحافظة على المكاسب التى حصلت عليها الطبقة العاملة في الفترة الماضية وعدم المساس بها .

وقد أدت المتغيرات الحالية الى تقلص دور الدولة وفقد هيمنتها على القطاع العام وبالتالى أصبح موضوع المفاوضة الجماعية هو القاسم المشترك لجميع الموضوعات المطروحة على الساحة الآن بعد أن كان هذا الموضوع هامشيا في ظل سيطرة الدولة على القطاع العام وتنظيم علاقات العمل وشروط الإستخدام من خلال القوانين والتشريعات .

ومن هنا يأتي الدور المهم والرئيسي لممثلي العمال لإستثمار هذه الفرصة من خلال التحرك السريع والمنظم ووضع إطار واضح لخطة العمل في المرحلة المقبلة بما يحقق الأهداف والنتائج الإيجابية ، وهذا لن يتحقق إلا بتضافر كل الجهود المخلصة إبتداءا من الاتحاد العام لنقابات عمال مصر قمة التنظيم النقابي في مصر والذي يستطيع من خلال التنسيق بين مع النقابات العامة واللجان النقابية أن يساهم بصورة إيجابية وفعالة في تنمية وتطوير مهارات القيادات النقابية في مجالات المفاوضة الجماعية ، وذلك عن طريق

الدورات التدريبية والمؤتمرات والندوات والنشرات الدورية أيضا لابد أن يساهم الإتحاد العام لنقابات عمال مصر في تقديم المشورة والإستغلال الأمثل للموارد المتاحة لديه سواء المادية أو البشرية وبلورة كل ذلك بشكل مبسط يثمر فى النهاية عن وجود كوادر نقابية لديها المقدرة على الدخول فى مجالات المفاوضة الجماعية وما تحتويه من مناقشات ومجادلات ومناورات مع الطرف الأخر وهم أصحاب الأعمال وكلهم ثقة فى الخروج من هذه المفاوضات بأفضل الحلول المتعلقة بقضايا العمل .

وترجع أهمية المفاوضة الجماعية الى عدة أسباب نوجزها فيما يلى : -

١-التعاون بين طرفى العمل (العمال - أصحاب الأعمال) لتحقيق الأهداف الإقتصادية والإجتماعية للمنشأة .

٢-حل المشاكل والمنازعات التى تحدث بين العمال وأصحاب الأعمال بالطرق الودية وبالتالى فإن النتائج الناجمة عن هذه الحلول لاتترك أى أثار سلبية حيث أنها كانت بتراضى الطرفين عكس إذا تم الحل عن طريق المحاكم أو ماشابة ذلك فإن النتائج مهما كانت فإنها تترك أثار سلبية وتصبح العلاقة مضطربة .

٣-نظرا لمعرفة ممثلى العمال وممثلى أصحاب الأعمال بالظروف المحيطة بمشاكل الصناعة وبالتالى معرفة الإمكانيات المتاحة لكل طرف يكون أسلوب التفاوض هنا هو النظام الأمثل.

٤-إلتزام (العمال - أصحاب الأعمال) بالعقود والإتفاقيات الجماعية التى تنتج عن المفاوضة

الجماعية مما يؤدى الى حالة من الاستقرار والامان للطرفين تؤدى فى النهاية الى إنتاجية أفضل .

٥-المفاوضة الجماعية تتيح لطرفى العملية الإنتاجية (العمال - أصحاب الأعمال) الفرصة لإختيار الزمان والمكان لمناقشة أى موضوعات طارئة تهم الطرفين. وذلك حينما تستدعى الضرورة ذلك، وهذه الميزة لاتتوفر فى حالة وجود نزاعات وقضايا ومحاكم ولكنها تتوافر فى حالة وجود إتفاق .

فى النهاية نستطيع القول بأن المفاوضة الجماعية إذا أحسن إستخدامها وتوظيفها وشعر طرفى عملية التفاوض بأهميتها ومميزاتها سيكون هناك مردودا إيجابيا لصالح الطرفين بل لصالح الإقتصاد القومى حيث أن طرفى العملية الإنتاجية (العمال - أصحاب الأعمال) سيكون هدفهم الأول هو تحسين الإنتاج ورفع معدلاتة وزيادة جودته، وذلك من أجل المنافسة، وهذا يرجع الى أن العلاقة بينهما واضحة، وفى حالة وجود خلاف أو مشكلة يمكن حسمها من خلال مائدة المفاوضات بالطرق الودية، حيث أن النوايا الحسنة متوفرة لدى الطرفين وكل طرف يحاول جاهدا أن يساهم فى حل المشكلة عن طريق التفاوض، وبالتالى فالكل يعمل من أجل نجاح هذه المفاوضات .

مزايا المفاوضة الجماعية

حينما يقتنع طرفى العملية الإنتاجية (العمـال ــ أصحـاب الأعمـال) بأهميـة المفاوضـة الجماعية لهما وأن الخاسر فيها فائز طالما كـان ذلـك مـن خـلال مـائدة المفاوضات ولصالح الإنتاج أولا وأخيرا فإن ذلك يحقق مزايا عديدة للطرفين أهمها:

١-سرعة الوصول الى حل المشكلة لتفهم الطرفين لأبعاد هذة المشكلة .

٢-نتيجة لحل المشكلة بهذه السرعة فإن التكـاليف تنخفض كثيرا للطرفين بالمقارنة لـو تم الحل عن طريق المحاكم.

٣-إستمرارية العلاقة الطيبة بين (أصحاب الأعمال - ممثلى العمال) حيـث أن الحـل جـاء عن طريق مائدةالمفاوضات أى (داخل المنشأة) وهذا يؤدى الى مزيد من الـترابط بينهما بعكس إذا تم الحل عن طريق المحاكم فإن الفائز يكون منتظرا لرد الخاسر والخاسر يكـون متحفزا لكى يقضى على الفائز فى أقرب فرصة، وبالتـالى تصبح العلاقـة سيئة للغايـة لأن كـل طرف ينتظر سقوط الطرف الآخر فى أقرب فرصة .

٤-فى أحيان كثيرة تسفر المفاوضة الجماعية عن مزايا أفضل للعمال من التى أقرها القـانون وذلـك يرجـع الى لباقـة ومهارة ممثلى العمـال فـى عـرض قضيتهم علـى أصحـاب الأعمـال وإقناعهم بها وبالتالى نجد أن بعض أصحاب الأعمال يتجاوبون مع ممثلى العمال وهذا فـى حد ذاتة أحـد الثمرات الإيجابيـة للمفاوضـة الجماعيـة، ويكـون هـذا الإجـراء حـافزا مباشـرا

للعمال على زيادة الإنتاجية وجودتها وبالتالى تحقيق أرباح جيدة للمنشأة تعود على صاحب العمل وعليهم فى النهاية وهذا لن يتأتى كما سبق الإشارة إلا بالتفاهم والوضوح والعلاقة الطيبة بين طرفى الإنتاج (العمال – أصحاب الأعمال) ٠

دواعي وشروط المفاوضة الجماعية :-

١-وجود خلافات أو نزاعات على المصالح .

٢-الشعور بالقلق أو الظلم أو عدم الأمان .

٣-الإقتناع بأن المفاوضة ستقدم بعض الحلول للأطراف مما يحدث الراحة بدلا من التوتر.

٤-يشارك فيها طرفين (ممثلين عن العمال – ممثلين عن أصحاب الأعمال) .

٥-تفهم كل طرف لدور وإحتياجات الطرف الآخر ليكون مستعدا لتبادل إختيار الحلول فى محاولة للوصول الى إتفاق.

٦-وجود هدف مشترك لطرفى التفاوض بمعنى أن كليهما يحتاج للآخر ولايستطيع تجاهل دوره أو تأثيره.

٧-يجب أن يتوفر لكل طرف الشعور بمصالحة وأهدافه، فالغرض من المفاوضة أن يحقق كل طرف شيئا للجانب الذى يمثله من خلال مساعدة أو إذعان الطرف الآخر .

٨-يجب أن يتوفر لدى الأطراف الحافز على التعاون بدلا من المنافسة، وذلك بتبنى أساليب متجانسةبدلا من الأساليب التصادمية وأساليب أكثر مرونة بدلا من أساليب العند.

وقد سبق التعرض لهذه الشروط بالتفصيل فى الباب الأول(التفاوض)٠

أشكال المفاوضة الجماعية : -

١-قد تضم الكثير من الأشخاص (فريق التفاوض من النقابة- فريق التفاوض من الإدارة)٠

٢-قد تضم شخصين فقط (رئيس اللجنه النقابية - رئيس الشركة أو من يمثلة) .

٣-قد تنتهى فى جلسة واحدة وقد تكون عملية مستمرة .

٤-قد تكون تقليد رسمى أو محادثات غير رسمية .

٥-قد تكون محاولة للحفاظ على علاقة ما أو قد تقر التغيير ٠

العقبات المشتركة التى تحول دون تحقيق لمفاوضات : -

١-عندما لايكون الإتفاق هو هدف الأطراف .

٢-عدم وجود تكافؤ نسبى فى ميزان القوى بين الأطراف .

٣-عدم مسايرة المنطق فى مواجهة الحقائق الموضوعة .

٤-العلاقات السابقة السيئة بين الأطراف .

٥-عندما يتعمد أحد الأطراف إيذاء أو تدمير الطرف الآخر .

٦-عندما يكون أحد الأطراف غير قادر أو غير راغب فى مسايرة المنطق .

٧-فقد الثقة بين الأطراف نتيجة لمواقف سابقة بينهم .

الفصل الثانى

خطوات الإعداد للمفاوضات

*التحديد والتشخيص الدقيق للقضية التفاوضية .
*تحديد الأهداف المراد تحقيقها من خلال المفاوضات .
*تحليل الموقف على الجانبين .
*جمع وتحليل البيانات عن البدائل المختلفة لمكان وزمان عقد المفاوضات ، والأطراف الأخرى للتفاوض وقدراتهم التنافسية ، ومواطن قوتهم ، ومواطن ضعفهم .
*وضع وتحديد الإستراتيجيات البديلة والتكتيكات المصاحبة لها .
*إختيار وإعداد فريق التفاوض .
*إعداد الجدولة الزمنية لعملية التفاوض .
*إختيار لغة التفاوض .
*إعداد سيناريوهات بديلة لخطة المناقشة والحوار .
*الإعداد للجلسة الإفتتاحية للمفاوضات .



خطوات الإعداد للمفاوضات

إن التحضير والإعداد للمفاوضات من الأمور الهامة جدا والتى تتطلب درجه عالية من الدقة فى التجهيز وتحديد الأهداف والتحليل الدقيق ورسم السياسات ووضع الإستراتيجيات والتكتيكات المناسبة ودراسة القضايا المطروحة ومعرفة عناصرها وعواملها المتغيرة بالإضافة الى تحديد الموقف التفاوضى للأطراف تجاة القضايا التفاوضية وعملية تشخيص الظروف التفاوضية للطرف الأخر للمفاوضات يفيد فى معرفة نقاط الإلتقاء والإتفاق لتصبح هناك أرضية مشتركة لدفع عملية التفاوض نحو أهدافها .والواقع العملى يشير الى أن معظم المفاوضات تتحدد نتائجها سواء كانت سلبية أو إيجابية قبل أن تبدأ المحادثات الفعلية ، فالذين يعتقدون أن بإمكانهم الدخول فى المفاوضات دون إستعداد أو تخطيط مسبق يعيشون فى وهم كبير حتى فى حالة توصلهم الى إتفاق فهذا الإتفاق لو تم التمعن والتدقيق فيه لوجدوا أنهم خسروا أشياء كثيرة كان من الممكن الحصول عليها بسهولة من خلال الإستعداد والتخطيط المسبق للتفاوض .وفى هذا العصر الذى نعيشه أصبح كل شىء خاضع للعلم والمعرفة والتخطيط والدراسة المسبقة والبقاء والفوز لمن يبذل الجهدالأكبر فى الإعداد والتخطيط للتفاوض لأنه مفتاح النجاح .

والتجهيز للمفاوضات يتضمن الخطوات الاتية : ـ

١-التحديد والتشخيص الدقيق للقضايا التفاوضية .

٢-تحديد الأهداف المراد تحقيقها من خلال المفاوضات .

٣-تحليل الموقف على الجانبين .

٤-جمع وتحليل البيانات عن البدائل المختلفة لمكان وزمان عقد المفاوضات ، والأطراف الأخرى للتفاوض وقدراتهم التنافسية ، ومواطن قوتهم ، ومواطن ضعفهم .

٥-وضع وتحديد الإستراتيجيات البديلة والتكتيكات المصاحبة لها .

٦-إختيار وإعداد فريق التفاوض .

٧-إعداد الجدولة الزمنية لعملية التفاوض .

٨-إختيار لغة التفاوض .

٩-إعداد سيناريوهات بديلة لخطة المناقشة والحوار .

١٠-الإعداد للجلسة الإفتتاحية للمفاوضات .

وسوف نقوم بإلقاء الضوء على كل مرحلة من المراحل السابقة بالتفصيل.

أولا-التحديد والتشخيص الدقيق للقضية التفاوضية :-

إن التحديد والتشخيص الدقيق للقضية التفاوضية والمعرفة الكاملة لكافة عناصرها وعواملهاالمتغيرة ومواطن الإختلاف ومواطن الإتفاق الأكثر إحتمالا يعطى لفريق التفاوض صورة واقعية للشكل العام للمفاوضات ولذلك فإن هذه المرحلة تتكون من ثلاث خطوات هى :-

أ-وضع قائمة بكل القضايا أو الموضوعات .

ب- تصنيف هذه القضايا فى مجموعات .

ج- ربط هذه القضايا بالعلاقة مع الطرف الآخر .

وهنا يجب أن تتضمن القائمة جميع الموضوعات التى ستطرح أو يمكن أن تطرح من الطرفين ، وعلى سبيل المثال فإن المفاوضة الجماعية يمكن أن تتضمن القضايا التالية :-

- زيادة الأجور ٠ - العلاوات٠
- الأرباح ٠ - الترقيات ٠
- العمل الإضافى٠ - العمل فى أيام العطلات الرسمية ٠
- وسائل زيادة الإنتاجية ٠ - الأجازات٠
-الخدمة الإجتماعية ٠ - المعاشات ..... الخ ٠

وبالتالى فإن المفاوضات غالبا ماتغطى أكثر من موضوع أو قضية وعلى ذلك فإنه يجب تصنيف هذه القضايا الى مجموعات كل مجموعة على حده وإعطاء كل مجموعة درجة من

الأولوية طبقا لأهميتها للطرفين وفى النهاية لابد من ربط القضايا المطروحة بالعلاقة مع الطرف الآخر وأن يتم تحديد أهمية كل قضية بموضوعية عند النظر اليها بعيدا عن التحيز والمشاعر الذاتية .

ثانيا-تحديد الأهداف المراد تحقيقها من خلال المفاوضات :.

يجب تحديد الهدف بالنسبة لكل قضية من القضايا المطروحة ، فإذا كنا لانعرف ماذا نريد فمن الصعب أن نحقق شيئا . والأهداف أيضا يجب تصنيفها أو تقسيمها حسب درجة أهميتها فهناك أهداف حيوية وإستراتيجية يتحتم تحقيقها ، وأخرى مرغوب تحقيقها ، وثالثة لابأس من تحقيقها ....الخ. وكذلك يجب تحديد الحد النهائى للقبول ، بمعنى تحديد النقطة التى يجب أن نتوقف عندها دون تزحزح بالنسبه لكل هدف ، وهذا الأسلوب يتيح للمفاوض حرية الحركة وفقا للمستجدات التى تطرأ أثناء سير المفاوضات .

كذلك تحديد النقطة التى يتم الثبات عندها دون تزحزح يوفر المزايا التالية :.

أ- يساعد على زيادة القدره على التحرك بأمان .

ب- يؤدى الى زيادة القوة التفاوضية .

ج- يساعد فى تحجيم أو الحد من التنازلات .

د- يؤدى الى زيادة الإحساس بالطمأنينه والهدوء .

وفى النهاية فإن تحديد مؤشرات وحدود للقبول لها مزاياها وفوائدها خاصة إذا تم وضعها بشكل منطقى وبناءا على معايير عادلة وبعيدا عن التعسف والمبالغة ، كما أن لها مخاطرها

وسلبياتها التى قد تؤدى الى الجمود والبعد عن المرونة التى تمثل عنصرا أساسيا فى إستمرار ودفع عملية التفاوض فى إتجاه المفاوضات .

ثالثا–تحليل الوقت (على الجانبين) : -

على كل طرف من أطراف المفاوضات أن يحدد ماذا يريد أن يحققه من خلال المفاوضات وهذا يتطلب منه تحديد الأهداف والأولويات ودراسة وتحليل الظروف المحيطة ثم ينتقل الى التركيز على الجانب الآخر والحصول على معلومات واضحة عنه يمكن من خلالها التخطيط للحصول على مانريد .

رابعا–جمع وتحليل البيانات عن البدائل المختلفة : -

إن المفاوض الجيد هو الذى يحاول أثناء فترة الإستعداد والتحضير للمفاوضات أن يحصل على المعلومات الأساسية التى تساعد على فهم الموقف من وجهة نظر الطرف الآخر وعليه أن يدرس أهداف الطرف الآخر وعوامل القوة والإستراتيجية المحتملة وتحليل كل هذه العناصر ووضعها فى إطارها الصحيح يساعد على تفهم الطرف الآخر وكيف يفكر وبالتالى يساهم فى نجاح العمليةالتفاوضية وكذلك يجب أن يكون لديه البدائل المتاحة والممكنة لمكان عقد الإجتماع وأيضا تحديد الزمان الذى يناسب كل الأطراف .

خامسا–وضع وتحديد الإستراتيجيات البديلة والتكتيكات المصاحبه لها : -

الإستراتيجية التفاوضية هى الإطار العام للتحرك أثناء المفاوضات، والأهداف الأساسية

المطلوب تحقيقها ، وترجمة ذلك الى سياسات ومبادىء عامة ، يتم الإلتزام بها على المدى البعيد فى كافة جوانب العملية التفاوضية ، وبالتالى فإن الإستراتيجية هى التخطيط للتخطيط .

أما التكتيك، فإنه التخطيط للتنفيذ ويركز أساسا على كيفية تنفيذ التخطيط ، وخطوات العمل اللازمة لتحقيق الأهداف بفعالية ، ويتطلب ذلك تحديد أهداف جزئية أو مرحلية ، وبرامج زمنية للتنفيذ وبالتالى فإنه عبارة عن تحركات جزئية فى إطار عام محدد مسبقا ، هو الإستراتيجية . فمثلا قد يكون الهدف هو حسم المفاوضات بسرعة(الإستراتيجية) ، ويلجأ المفاوض لتحقيق ذلك باستخدام أسلوب التهديد بالإنسحاب وقطع المفاوضات ، كوسيلة للضغط على الطرف الآخر (التكتيك) حرصا على عدم تضييع الوقت والإستمرار فى الجدل.

وهناك الكثير من إستراتيجيات التفاوض أهمها : .

إستراتيجية المصلحة المشتركة ، إستراتيجية تطوير الحالة ، إستراتيجية التكامل الأمامى والخلفى والأفقى ، إستراتيجية الإنهاك ، إستراتيجية التشتيت، إستراتيجية احكام السيطرة إستراتيجية الدحر ،إستراتيجية التدمير الذاتى، إستراتيجية التحرك التدريجى ، إستراتيجية الإنجاز السريع والخاطف ، إستراتيجية تفادى النزاع ، الإستراتيجية الهجوميةوالدفاعية.

أيضا هناك الكثير من تكتيكات التفاوض أهمها الآتى:-

تكتيك الصقر والحمامه ، تكتيك تحويل الإعتراضات الىموافقات،تكتيك التسويق ، تكتيك المفاجأه ، تكتيك الأمر الواقع ، تكتيك الكر والفر ، تكتيك نهاية الطاف ، تكتيك التراجع ،

تكتيك الخداع والتضليل ، تكتيك كشف الحقائق كامله ، تكتيك منتصف الطريق ، تكتيك التغطية ، تكتيك العشوائية (أنت وبختك) تكتيك توثيق الكلام (كن جاهزا) تكتيك إشتر بعض الوقت ، تكتيك طلب الإستعانة بوسيط ، تكتيك التهديد المباشر ، تكتيك التمسك بالمواقف مع إستمرار الضغط ، تكتيك الإلتفاف ، تكتيك المهادنة ، تكتيك المراوغة ، تكتيك الهدايا الرمزية ، تكتيك طلب إستراحة تكتيك تحديد مواعيد نهائية ، تكتيك الخسارة القريبة ولا المكسب البعيد ، تكتيك عدم المعرفة وتجاهل الطرف الآخر تكتيك فرض الأمر الواقع ، تكتيك إجهاض المبادرات المقدمه ، تكتيك كسب الثقة والاحترام المتبادل .

وبالتالى فإن نوعية الإستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية التى يعتمد عليها ويستخدمها المفاوض تعتبر أساس فى رسم صورة معينة عن هذا المفاوض وعن سلوكه وتعاملاته وأيضا تحدد مدى مصداقيتة من عدمه وبناءا عليه يتحدد أسلوب التعامل معه.

سادسا -إختيار وإعداد فريق التفاوض :-

*إن إختيار فريق التفاوض من النقاط الهامه جدا فى العملية التفاوضية فنجاح المفاوضات يعتمد بصفه رئيسيه على حسن إختيار أعضاء فريق التفاوض لأن المفاوضة بطبيعتها تحتاج الى مهارات وقدرات وخصائص خاصة قد لاتتوفر لدى الكثير ولابد أن يتوفر فى المفاوض الناجح عددا من الخصائص والمواصفات أهمها الآتى :-

خصائص عامة	خصائص شخصية
القدرة على التحليل	القدرة على التحمل ونضج الشخصية
معرفة سيكولوجية	الإدراك الشامل والمتكامل للمواقف
معرفة إقتصادية	الذكاء والقدرة الإبداعية
معرفة قانونية	حسن وسرعة التصرف
معرفة لغوية	اللباقة والطلاقة اللفظية
معرفة قياسية	الذاكرة الفوتوغرافية
معرفة عامة	إجادة فن الإنصات

هذه أهم صفات وخصائص المفاوض الناجح ولكن هناك على الطرف الآخر توجد سمات وخصائص للطرف الآخر المتفاوض معهم وهى:-

١- المفاوض المتكيف :. وهو شخصية تتسم بالمرونة ويقبل التغيير بسهولة ويرضى بالحلول الوسط ولايضطرب أو يفاجأ أو يرتبك أو يستثار إذا ثارت الأمور على نحو مخالف لتوقعاته .

٢- المفاوض الجامد :. وهو الشخص الذى يصر باستمرار على أن تحسم الأمور على النحو الذى توقعه أو تعود هو عليه ، ولايكيف عاداته أو طرق تفكيره مع عادات الجماعة أو طرق تفكيرها ، يضطرب ويرتبك إذا تغير الموقف أمامه أو إذا تغير أسلوبه الروتينى فى الحياة .

٣- المفاوض الإنفعالى :. وهو شخص سريع الاستثارة ويصرخ كثيرا (مثل الأطفال) ويضحك بكثرة ويبدى الحب والغضب وكافة الإنفعالات بشكل مبالغ فيه .

٤- المفاوض العادى :. وهو الشخص المتوازن الذى يبدى القليل من العلامات التى تكشف عن الإستثارة الإنفعالية من أى نوع ويحتفظ بهدوئه ويستجيب بدرجة أقل من المطلوب فى المناقشة أو مواقف الخطر أو الضغوط الاجتماعية

٥- المفاوض الأمين :. وهو شخص حى الضمير يعرف الواجب ويقوم به حتى لو لم يلاحظه أو يشرف عليه إنسان آخر ولايقول الكذب أو يحاول خداع أو غش الآخرين، يحترم ممتلكات الغير ويعطى كل ذى حق حقه بل ويطالب بحقوق الغير ويساعدهم فى الوصول إليها.

٦-المفاوض غير الأمين :. وهو شخص عديم الضمير مجرد من المبادىء الأخلاقية لايراعى كثيرا مبدأ الصواب والخطأ عندما تتدخل الإعتبارات الشخصية ومصالحه الذاتية يقول الكذب ويخدع الآخرين ولايحترم ملكية الغير ويشكك فى قدرات الغير وفيما يحوزونه من مواهب.

٧- المفاوض المتمسك بالتقاليد :. وهو شخص محافظ ومتمسك بالقواعد المتعارف عليها فى المجتمع وذلك بشكل صارم بما فى ذلك طرق السلوك والتفكير والملبس وغيرها ، ويعمل الشىء المألوف ويبدو حزينا إذا وجد أنه يختلف عن الآخرين .

٨- المفاوض المتحرر :. وهو شخص غير متمسك بالتقاليد ولايبالى بالعرف ويسلك سلوكا مختلفا عن الآخرين ولايضيره أن يرتدى نفس الزى أو أن يفعل ذات الأفعال كالأخرين ذو

إهتمامات وإتجاهات وطرق الى حد ما غريبة للسلوك، وغالبا ما يتبع أسلوبه الخاص به والذى يختلف نسبيا عن الآخرين ويبدو غريبا عنهم .

٩- المفاوض الغيور : . وهو شخص يحسد الآخرين على إنجازاتهم ، يتسم سلوكة بالغيرة إذا كان هناك إهتمام من جانب الآخرين بغيرة ويمكن أن يعتبر ذلك على أنه إهانة شخصية له ويطلب لنفسه أسوة بغيره مالا يستحقه .

١٠- المفاوض غير الغيور : . وهو شخص محب للغير حتى من هم أفضل منه، ولديه ميل إنسانى نحو الجميع، لايضيق صدرة إذا حظى الغير بإهتمام أكثر منه بل إنه قد يشارك فى الثناء عليهم وتعديد إنجازاتهم والإشادة بمهاراتهم.

١١- المفاوض المهذب الحذر : . وهو الشخص الذى يراعى مشاعر الآخرين ويحترم حاجاتهم ويسمح لهم بالتقدم عليه فى الصف بل إنه يمنحهم نصيبا أوفى مما يستحقون حتى ولو على حسابه الخاص وذلك إحتراما منه لمشاعرهم .

١٢- المفاوض المتهور (الطائش) : . وهو الشخص الذى لايراعى ولايحترم مشاعر الآخرين ، إنه متغطرس وعنيد مع الآخرين ويصبح فظا لايطاق حين يخرج عن صوابه وذلك كنوع من التهديد للآخرين ، حتى يتجنبوا ثورته ويستجيبوا لرغباته ومطالبه .

١٣- المفاوض المستسلم : . وهو الشخص المهمل الذى يفرط بسهولة فى حقه ويتوقف عن إتمام أى عمل إذا صادفته عقبة ما ويعمل على نحو متقطع وغير منتظم يسهل تشتيت فكره

وإبعاده عن هدفه الذى يسعى اليه مهما كان هذا الهدف أساسيا وذلك نتيجة لدوافعه الشاردة والصعوبات الخارجية أو كليهما .

١٤- المفاوض المثابر : . وهو الشخص الذى لديه تصميم وعزم على السير نحو هدفه رغم الصعوبات والعراقيل التى أمامه أو الإغراءات التى تعرض عليه قوى الإرادة، مجد ومجتهد يتمسك بحقوقه حتى يحقق أهدافه التفاوضية .

١٥- المفاوض العاطفى : . وهو شخص رقيق تسيره المشاعر، يميل الى الحدس والظن، ودود وعطوف وحساس، يراعى مشاعر الآخرين، لايقوم بأعمال من شأنها ان تقلب عليه مشاعره .

١٦- المفاوض العقلانى : . وهو الشخص الواقعى والموضوعى الذى توجهه الضرورة ، غير ودود ، لايهتم كثيرا بمشاعر الآخرين خاصة إذا كان هذا هو ما يجب أن يفعله .

١٧- المفاوض المتواضع : . وهو الذى يكره أن يمتدحه غيره على إنجازاته، ولا يميل الى الظهور ويبتعد عن الأضواء، ولايبدو أنه يفكر فى ذاته على أنها شىء هام لايشعر بأنه شخص جدير بالإهتمام ، وقد يؤنب نفسه إذا سارت الأمور على نحو خاطىء .

١٨- المفاوض المغرور : . وهو الشخص كثير التباهى والإعتزاز بنفسه ويتعالى ويترفع على الآخرين يسرع الى الحصول على التقدير عندما تسير الأمور فى مجراها الحسن، لديه إحساس متعاظم ومبالغ فيه عن قدراته الذاتية ، يميل الى حب الظهور والأضواء ويؤنب الآخرين وينتقدهم كلما حدث صراع أو سارت الأمور على نحو خاطىء .

١٩- المفاوض المتكاسل : . وهو الشخص الضعيف يشعر دائما بالإجهاد عقب أي مجهود يبذله حتى لو كان صغيرا، يفتقر الى الحيوية والنشاط، بطيء الحركة والعمل، غير واضح وبطيء الكلام ولديه عزوف عن المشاركة في أي شيء .

٢٠- المفاوض النشيط : . وهو الشخص المتحمس واليقظ والذى يتسم بالفاعلية وسرعة الإستجابة للعمل حاسم وقوى فى قراراته، لديه قدرات ومهارات عالية على المواجهة والمخاطبة والحضور الذهني والنفسي والرد التلقائي والفوري .

والواقع أن معرفة مثل هذه الأنماط يمكن أن تفيد المدير أيضا فى تشكيل فريق التفاوض وتوزيع الأدوار والإختصاصات على كل منهم، وبما يتناسب مع طبيعة القضية التفاوضية والأنماط المتوقعة لشخصيات التفاوض معهم، وهذا من شأنه ان يسهم فى زيادة درجة فعالية العملية التفاوضية ذاتها .

تعريف المفاوض الفعال : -

يمكن تعريف المفاوض الفعال بأنه ذلك الشخص الذى يتوفر لديه مجموعة من القدرات والمهارات والخصائص المكتسبة والفطرية القابلة للتنمية والتى تتفاعل مع بعضها البعض فيصبح قادرا على تحويل المواجهة والصراع مع الاخرين الى تعاون معهم وذلك من خلال تحقيق التوازن الفعال بين تطبيق مبدأ التشدد حرصا على عدم ضياع الحقوق بل والحفاظ عليها من ناحية ومع الإلتزام بمبدأ التسامح حرصا على تحقيق المبدا الأساسى للتفاوض وهو الوصول الى إتفاق من ناحية أخرى حيث يوجه التشدد الى المشكلة ذاتها بالتركيز

عليها لأجل حلها والتسامح مع الطرف الآخر (الشريك) لتقريب وجهات النظر حولها فى سبيل الوصول الى إتفاق بشأنها .

أهم المقومات السلوكية للمفاوض الفعال فيما يلى : -

١ - الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية حيث ينبغى الإقتناع التام بها أولا قبل بذل أية جهود تفاوضية لإقناع الآخرين بها ومحاولة الوصول معهم الى اتفاق بشأنها ففاقد الشيء لايعطيه .

٢- يجب التعامل مع المفاوضات بالجدية الواجبة وعدم التفاوض على الإطلاق دون الإستعداد التام لإستيفاء متطلباتها الفنية والتنظيمية والقانونية والسلوكية .

٣- الإدراك الواعى والإلمام الكافى بقدرات الطرف الآخر وأهم السمات والخصائص التى تتسم بها شخصيات أعضاء الفريق الآخر .

٤- التحلى بالثبات وهدوء الأعصاب والبعد عن الإستفزاز ومحاولة عدم فقد هدوءه وأعصابه حتى فى ظل الإستفزاز الذى يمكن أن يوجه إليه من جانب الطرف الآخر .

٥- الحرص على الإستماع والإنصات بدرجة أكثر من التحدث وحين التحدث يتم التحديد الدقيق للألفاظ المستخدمة فى التعبير عن المعانى المقصودة .

٦- الحرص على البدء بالمسائل الأكثر سهولة فى أجندة التفاوض ثم التحرك الى تلك المسائل الأكثر تعقيدا .

٧- إستخلاص الإستنتاجات وإتخاذ القرارات وذلك إستنادا الى الحقائق الموضوعية والتحليلات العملية المدروسة وإنطلاقا من ظروف الواقع وليس بناء على الأماني والتمنيات وأحلام اليقظة أو محاولات التجربة والخطأ .

٨- الأخذ في الإعتبار أن المفاوضين هم أولا وأخيرا بشر ذوى قيم وخلفيات ثقافية وآراء متنوعة وعادات وتقاليد وميول وإتجاهات ودوافع وأنماط شخصية متباينة .

٩-العمل على تحقيق التهيئة الذهنية والنفسية الكافية للطرف الآخر حتى يصبح أكثر قابلية للإقناع وبالتالي زيادة إحتمالات الوصول الى التجاوب السلوكي المطلوب من ممارسة العملية التفاوضية .

١٠- التركيز على المصالح لا على المواقف مع ضرورة الإعتقاد بعدم وجود عداء دائم مع الطرف الآخر بل الإعتقاد أنه بالإمكان الوصول معه الى مصالح مشتركة بصفة مستمرة ومتجددة .

١١- الحرص على عدم وضع كل الأوراق المتاحة لديك على المائدة مبكرا وعدم الإفصاح الكامل عن كل أهدافه الحقيقيةوخططه المستقبلية وحين الإفصاح للضرورة فلابد من التحلي بالصدق .

١٢- الحرص على عدم اليأس في التفاوض والتحلي بالصبر في سبيل الوصول الى إتفاق٠

١٣- عدم الإنخداع بمظاهر الأمور والحرص على التحليل والإدراك المنظم للعلاقات بين المتغيرات الحالية والسابقة والمستقبلية في سبيل الوصول الى إستنتاجات صحيحة .

١٤- العناية الشديدة بكافة الإرشادات والإيماءات التى يبديها المفاوضون سواء كانوا زملاء أم أعضاء ضمن الفريق الآخر .

١٥- الإبتعاد عن المطالب التى لاتمثل أية إضافة حقيقية أو أية ميزة نسبية يمكن بها تدعيم الموقف التفاوضى .

١٦-التردد مرات حين تقديم أية تنازلات أثناء الممارسة الفعلية للعملية التفاوضية دون مبرر منطقى.

١٧- الحرص على عدم إعطاء رفض قاطع إلا إذا كنت تعنيه فعلا .

١٨- مراعاة عدم تجاهل أو تخطى قائد الفريق المفاوض أو المتحدث الرسمى بإسم الفريق

١٩- عدم أخذ كلمة (لا) من الطرف الآخر على أنها نهائية ومحاولة الإقتراب من الموضوع من زاوية أخرى ومحاولة ربط هذا الموضوع بموضوع آخر وثيق الصلة بالموضوع الأصلى.

٢٠- الحرص على أخذ مذكرة بالمسائل المعلقة التى لم يتم التوصل الى إتفاق بشأنها والإحتفاظ بها دائما أمامك على مائدة المفاوضات .

٢١- الإلتزام التام بتطبيق مبدأ المرونة الى الحد الذى يساهم فى الوصول الى الإتفاق ولكن فى حدود القدرة على التحمل .

٢٢- فى حالة الرفض لعرض ما فإذكر السبب وتذكر أن تبرير المطالب والمواقف يساعدعلى تخطى العقبات ويهيىء الظروف لسرعة التلافى بل ويزيد من إحتمالات الوصول الى إتفاق

٢٣- الإلتزام التام بعدم إفشاء أسرار المفاوضات أو الإعلان عن توقعات مسبقة حـول النتـائج التى يمكن أن تسفر عنها .

٢٤- الحرص االشـديد علـى وضـوح الأفكـار والموضوعيـة التـى تخـدم الهـدف عـلاوة علـى الإهتمام بالإعتماد على إستخدام الأرقام والمؤشرات الدقيقة والحاسمة كلما أمكن ذلك .

٢٥- فى حالة تقديم تنازلات عند الضرورة يراعى أن يكون لها علاقة شرطية بالإتفاق النهائى .

٢٦- عندما يتم التوصل الى إتفاق حول قضية ما فإنه من الضـرورى الإتفـاق علـى لغـة العقد الدقيقة والمعبرة (الصياغة اللغوية) حيث أن هـذه الكلمـات هـى التـى سيتم الرجـوع اليها لتنفيذ بنود الإتفاق وكذلك عند حدوث أى خلاف فى مجال التطبيق .

٢٧- مراعاة التركيز على من لدية السلطة الفعلية فى الفريق الآخر وفهم أبعاد شخصيته .

٢٨- عدم التسرع فى إتخاذ قرار غير مدروس أو تقديـم عـرض معين حتـى يتـم التـأكد تماما من حدوده ومدى تاثيره .

٢٩- التأهب والإستعداد الدائم لتغيير المداخـل وإبتكـار طـرق وأسـاليب جديـدة لتنـاول الموضوعات وتقديم الإقتراحات الملائمة فى الوقت المناسب لتفادى إنهيار المفاوضات .

٣٠- الحرص على عدم الموافقة مطلقـا علـى شـىء يفـوق القـدرة علـى التحمـل أو لايمكـن الوفاء بمتطلبات تنفيذه .

٣١- فى حالة إذا ما تم التوصل الى تفاهم مشترك حول الإتفاق النهائى فإنه يجب عدم مغادرة مائدة المفاوضات دون الحصول على نسخة مبدئية موقعة من الأطراف المعنية .

٣٢- تذكر دائما أنه بمجرد إنتهاء جولات المفاوضات فإن الأطراف المعنية سوف تتعايش معا رغم كل شيء بل يمكن أن تتعامل مع بعضها البعض على نحو أفضل من ذى قبل .

وأخيرا فإن توافر مثل هذه المقومات السلوكية لدى أعضاء الفرق التفاوضية وتنمية الدافع لديهم لتنميتها والتدريب عليها يؤدى الى زيادة درجة فعالية العملية التفاوضية ذاتها .

***إعداد فريق التفاوض:**

إذا كان لإختيار أعضاء فريق التفاوض أهمية كبرى لنجاح العمل التفاوضى فإن هذا النجاح يرتبط بمدى حسن الأداء وهو أمر يتوقف بالتالى على مدى تآلف وإنسجام هذا الفريق ، ومدى ما يتوافر لديهم من معلومات ومهارات . وعلى ذلك تتضح أهمية عملية إعداد وتدريب وتهيئة فريق التفاوض ، عن طريق مد أعضائه بالمعلومات المطلوبة والكافية ، وصقل والخبرات المهارات الضرورية للعمل التفاوضى .

وتتطلب مهمة إعداد الفريق للمفاوضات ، القيام بمجموعة متكاملة من الأعمال الضرورية تتلخص فى الآتى :-

١- وضع الخطة التفاوضية العامة ، والاتفاق على المداخل والسياسات ، والاستراتيجيات التى يتم إتباعها .

٢- توفير المعلومات والبيانات شاملة كافة الحقائق ، ومدعمة بكافة المستندات اللازمة لتأييد وجهة نظر الفريق ، والتى تدحض وجهة نظر الفريق الآخر .

٣- تنظيم وإدارة جلسات نقاشية ، تقوم على الحوار الجاد لمناقشة كافة جوانب العملية التفاوضية المزمع القيام بها وتطبيق منهج تفاعل الأفكار ٠

حيث يتم عقد لقاء مفتوح لأعضاء فريق التفاوض ، وذلك لمناقشة كافة جوانب موضوع التفاوض بكل دقة ووضوح ، وتترك الحرية كاملة لكل منهم ليطرح ما يشاء من آراء وأفكار ومقترحات وملاحظات وتحذيرات ، دون السماح مطلقا بالتعليق على آراء الغير فى هذا اللقاء ، ثم يتم تسجيل ما تم طرحه بكل حرية بحيث يطلق عنان الفكر ، ويتم إحداث (عاصفة فكرية) فى رأس كل عضو دون تحرج أو خجل أو تعليق .وبعد ذلك يتم فرز وتحليل الأفكار المطروحة ، وترتيبها وتنظيمها بشكل يمكن أن يفيد فى الإعداد والتحضير العملى للتفاوض ، من خلال الجو غير الرسمى والإنطلاق فى التفكير والتعبير بحرية وجدية - وطرح البدائل ، مهما كانت غريبة - الذى يوفرة تطبيق هذا المنهج .

هذا وتتناول الجلسات النقاشية وتفاعل الأفكار العناصر التالية :.

أ- القضية التفاوضية (محورها / عناصرها / نطاقها) .

ب- محددات العملية التفاوضية (بشرية / قانونية / مالية / فنية) .

ج- الأهداف التفاوضية .

د- مدى سلامة وصحة الإستراتيجيات والتكتيكات والسياسات .

هـ- تقويم المركز التفاوضى الحالى .

و- القيام بتمثيل العملية التفاوضية .

ز- عقد اللقاءات الشخصية المتعددة ووضع اللمسات الأخيرة للعملية التفاوضية .

٤- تحديد الإستراتيجيات والتكتيكات المزمع استخدامها . ومدى ملاءمتها من حيث التوقيت ،و الجهد ، والتكلفة ، والإعتبارات الحاكمة الأخرى .

٥- تقويم الموقف التفاوضى – وهذا التقويم يشمل كلا الجانبين المتفاوضين ، ويشمل ذلك تقويم لعناصر القوة والضعف ، وطموحات كل طرف وأهدافه وحجم المتاح لديه من إمكانيات.. الخ

٦- تحديد الأدوار بالنسبة لأعضاء الفريق – مع تصور كافة الإحتمالات التى يمكن أن تحدث وردود فعل الطرف الآخر مع الاستعداد لذلك .

٧- إجراء اللقاءات المكثفة بين رئيس الفريق وبين أعضائه لوضع اللمسات الأخيرة ، خاصة بعد الإتفاق مع الطرف الآخر على أجندة المفاوضات ، (جدول الأعمال)، وتفيد مثل هذه اللقاءات الإستعداد لكافة جوانب وأبعاد العملية التفاوضية والإحتمالات المختلفة ، وإعداد وسائل وأدوات الرد عليها وإحتوائها فى الوقت المناسب .

وبالنسبة للجانب العمالى :.

فإن التدريب لأغراض المفاوضة الجماعية يصبح أمرا غاية فى الحيوية والأهمية ، خاصة إذا ما أخذنا فى الإعتبار توافر التسهيلات والإمكانات التى يمكن أن توفرها الشركات لممثليها فى المفاوضات ، وبالذات من ناحية البيانات والمعلومات ، والقدرة على الاستعانة بالمستشارين والأخصائيين ، والخبرة المتراكمة لدى الإداريين المحترفين ، والقدرة على تنظيم برامج تدريبية على مستوى عال من الكفاءة الى غير ذلك من العوامل ،ومن زاوية أخرى فإن تدريب القيادات العمالية على المفاوضات الجماعية وإعدادهم علميا ومهاريا ليكونوا أندادا لشركائهم على مائدة المفاوضات ، وإن كانت ضرورية ولازمة فى كل الأوقات فإنها تعتبر أوجب وألزم وأكثر إلحاحا إذا لم يكن هناك رصيد كاف من الخبرة لدى القيادات العمالية بالنسة للمفاوضات ، أو أنهم حديثى العهد بمثل هذه الأساليب فى الوصول الى إتفاقات جماعية مع إدارة الشركات . وبالنسة للحركة العمالية فى مصر ، وخاصة بعد صدور قانون قطاع الأعمال (٢٠٣) لسنة ١٩٩١ ، فإن القيادات النقابية سوف تقوم بالمشاركة مع القيادات الإدارية من خلال المفاوضات فى وضع النظم واللوائح الخاصة بالعاملين ، الأمر الذى سوف يفتح مجالا هاما أمام القيادات العمالية ، ويحتاج فى ذات الوقت الى التسلح بالوعى والمعرفة والمهارات المطلوبة ، وهذا هو الذى يفرض إعطاء أهمية خاصة للتدريب المتميز والمكثف والمتخصص لإعداد المفاوضين العماليين.

والبرامج التدريبية الخاصة بتدريب المفاوض العمالى تستلزم مراعاة الجوانب التالية :-

أ- التخطيط والتصميم الجيد لهذه البرامج :

ويشمل ذلك تحديد الأهداف الواجب تحقيقها من خلال هذه البرامج - من الذى يجب تدريبه ؟ وكيف يتم إختيارهم ؟ ما هى المدة المناسبة للبرنامج ؟ من الذى سيتولى عملية التدريب ؟ أين ومتى ؟ .

ب- الجهاز الفنى المسئول عن التدريب :

إن الخبرة العملية لمن يتولى تدريب القيادات العمالية لأغراض المفاوضة الجماعية تعتبر مسألة فى غاية الأهمية ، حيث أن العمال فى الغالب يتحفظون على تدريبهم على أيدى الأكاديميين ، وأولئك الذين لم يمارسو التفاوض عمليا ، ومن زاوية أخرى ، فإن الخبرة العملية يجب أن يصاحبها معرفة عريضة وواسعة عن الموضوع ، فضلا عن الإلمام بالتوصيات والمعاهدات الدولية الصادرة عن منظمة العمل الدولية بخصوص المفاوضات الجماعية والحريات النقابية . وبجانب ذلك فلا يمكن إغفال القدرة على الإتصال التعليمى ، وإثارة دوافع وحماس المتدرب ، ولعل أكثر الجهات تأهيلا للقيام بهذا الدور هى مؤسسات الثقافة العمالية والجامعات العمالية .

ج – المعدات وأجهزة التدريب:

يمكن القول بشكل عام أن عملية التعليم والتدريب تصبح أكثر فاعلية وإيجابية حينما يستمتع الدارس بما يتعلمة ويقوم به ويشارك فيه ، وقد يكون من المفيد أن تبدأ العملية التدريبية بالمحاضرات والخلفية العلمية ، ولكن يجب وبقدر المستطاع أن يتوج ذلك بالأفلام التى يجب أن تعد لهذا الغرض ، وإستخدام أجهزة العرض الأخرى مثل (البروجكتور) وأشرطة الفيديو . . الخ . ويمكن الإستعانة بما ينتجة فرع الثقافة العمالية فى منظمة العمل الدولية من معينات لهذا الغرض .

د – أساليب التدريب:–

وبجانب أهمية إستخدام المعينات من سمعية وبصرية ، فإنه يجب التركيز على الأساليب الأكثر فاعلية والتى تعتمد على المشاركة من جانب المتدرب مثل : أعمال الجماعات – الحوار والنقاش – دراسة الحالات – تمثيل الأدوار . ولعل أسلوب تمثيل الأدوار بالذات يعتبر من الأساليب المثالية للتدريب على المفاوضات ، حيث يتقمص المتدرب شخصية المفاوض ويعيش مناخ العملية التفاوضية بالكامل فضلا عما يوفرة هذا الأسلوب من إثارة وإستمتاع .

ويمكن للبرامج التدريبية الخاصة بالمفاوضة الجماعية أن تشمل موضوعات حيوية أخرى مثل التدريب على حل المشاكل ، وعلى سبيل المثال كيفية حساب الأجر الحقيقى إرتباطا بنفقةالمعيشة طبقا للظروف السائدة ، والتدريب على دراسة وفحص الميزانيات ، المؤشرات الإقتصادية ..الخ.

التحديد الدقيق للإختصاصات وتوزيع الأدوار على أعضاء الفريق :-

بعد الإنتهاء من إعداد فريق التفاوض ، تتضح المهارات والقدرات المتميزة لكـل عضـو علـى حده ، بشكل يسمح بالتحديد الدقيق للإختصاصات وتوزيع الأدوار المتعددة والمتنوعة على كل منهم ، بما يتناسب مع مهاراته وقدراته وخبراته ومؤهلاته ومدى فهمه وإستيعابه للجوانب المختلفة للعملية التفاوضية .وعلى ذلك ، فإنه يتم خلال هذه المرحلة إتخاذ القرارات التالية :-

أ- تعيين رئيس فريق التفاوض ، وتحديد إختصاصاته .

ب- قيادة الفريق التفاوضى .

ج- التنسيق بين أعضاء الفريق ، بما يحقق التفاهم والإنسجام بينهم .

د- توزيع الأدوار والمهام على أعضاء الفريق .

هـ- تعديل أو تغيير مسار الحوار والنقاش عند اللزوم .

و- الحفاظ على روح الفريق فيما بين الأعضاء .

سابعا-إعداد الجدولة الزمنية لعملية التفاوض :-

ويتضمن ذلك تحديد التوقيت المناسب لبدء المفاوضات فى ضوء رغبات الأطراف الأخرى المشاركة فى التفاوض وكذلك تقدير الفترة الزمنية التى تخصص لكل مرحلة تفاوضية (عدد جلسات / أيام / أسابيع) كماتتضمن الجدولة الزمنية أيضا وضع توقيت مبدئى لنهاية المفاوضات.

ثامنا-إختيار لغة التفاوض :-

وهذه من الأمور الهامه جدا في عملية التفاوض فغالبا ما تكون هناك مشاكل متعدده حينما تختلف اللغات الأصليه لأطراف التفاوض، لأن هناك مرادفات ومصطلحات وكلمات تحمل أكثر من معنى ربما يكون العكس تماما، وعلى ذلك فلابد من تحرى الدقه البالغة حين إختيار لغة التفاوض، وإذا تم الإتفاق مثلا على أن لغة التخاطب اللغه العربيه ويتم ترجمتها الى اللغة الإنجليزية، لابد من إلمام فريق التفاوض باللغة الإنجليزية، وذلك لقراءة الترجمة بالإنجليزية وهل هي نفس المعاني التي أمامها بالعربية أم لا، وفي هذه الحالة يمكن لفريق التفاوض الإستعانة بالمترجمين المتخصصين لإنجاز هذهٔ المهمة .

تاسعا-إعداد سيناريوهات بديلة لخطة المناقشة والحوار :.

وتهدف هذه المرحلة الى تكوين تصورات عملية بديلة لسير المفاوضات بحيث تتضمن الآتي :.

أ- تصورات بديلة لبداية الجلسة التفاوضية ، ومن الذي يبدأ الحديث ،وبماذا يبدأ ، وكيف يقدم زملائة ، وكيف يتم تجاذب أطراف الحديث التمهيدي ،والفترة الزمنية المتوقعة لهذا التمهيد.

ب- مدى الحاجة الى الإعلان عن المواقف المتوقعة ، ومدى الصراحه والأمانه في ذللك ، والإعلان منذ البداية .

ج- تحديد طريقة وترتيب عرض القضايا محل التفاوض ، وطرح وجهة النظر بشأنها.

د-الحدود الدنيا والقصوى لمطالب الطرف الآخر وما يمكن أن تكون عليه ردود أفعالنا.

عاشرا-الإعداد للجلسة الإفتتاحية للمفاوضات :-

وتعتبر عملية الإعداد والتحضير للجلسة الإفتتاحيــة هــى المرحلــة الأخـيرة مــن مراحــل التخطيط للتفاوض، والتى تتضمن وضع التصورات للترتيبات الخاصة بهذه الجلسة من حيث أسـلوب التعـارف وطريقـة الـترحيب والكلمـات الإفتتاحيـة وإضفـاء روح الثقـةوالاطمئنان والتفاؤل على المناقشات .

الفصل الثالث

إجراءات المفاوضة الجماعية

*مكان الإجتماع وزمانه.
*كيفية إدارة الجلسات.
*أنشطة مائدة المفاوضات.
*التعاقد والإتفاق.

إجراءات المفاوضة الجماعية

بعد أن تم إستعراض خطوات الإعداد للمفاوضة الجماعية، نصل الى نقطة البداية فى المفاوضات وهذه النقطة تبدأ بالإجتماع الأول وما يشملة من جس نبض من الطرفين، وفى أغلب الأحيان تكون النقابة قد قدمت مطالبها للإدارة قبل هذا الإجتماع، وفى حالة إذا كان يوجد هناك سابق تعامل بين الطرفين فإن الأمور تسير فى مجراها الطبيعى طبقا للقواعد المتبعة، أما إذا كان هذا هو الإجتماع الأول للطرفين فإن هناك بعض القواعد التنظيمية وتتضمن الآتى :-

١-مكان الإجتماع وزمانة :-

بالنسبة لمكان الإجتماع فكما سبق الإشارة اليه، إذا كان الطرفان لهما سابق تعامل فى القضايا النقابية فإن هذا الأمر يكون معروفا للطرفين، أما فى حالة عدم وجود خبرة سابقة فإن تحديد المكان غالبا يكون طرف الإدارة فى حالة المفاوضة داخل الشركة أو المؤسسة (بين النقابة وإدارة الشركة) أما فى حالة التفاوض بين مستوى أعلى كالنقابة العامه مثلا أو الإتحاد العام، فغالبا يتم الإتفاق على تبادل مكان الإجتماع، مرة طرف صاحب العمل والأخرى طرف ممثل العمال، أو يتم فى مكان محايد للطرفين ، وبالنسبة للزمان فإنه يتم تحديده سواء أثناء ساعات العمل أو بعد إنتهاء ساعات العمل . وفى حالة الإتفاق على تحديد مكان الإجتماع والزمان فإن المتبع فى الغالب أن يجلس كل فريق فى مواجهة

الفريق الآخر ، كذلك يراعى أن يجلس المتحدث الرسمى لكل فريق فى مواجهة المتحدث الرسمى للفريق الآخر، وهنا لابد من توافر قاعات أو حجرات قريبة من قاعة المفاوضات الرئيسية التى يجب أن تتسع لأعضاء الفريقين، وتستخدم عادة الحجرات والقاعات القريبة من القاعة الرئيسية أثناء الإستراحات، وكذلك أثناء طلب أحد الفريقين فرصة للتشاور مع أعضاء فريقة ، ودائما يجلس أعضاء الفريق بجوار بعضهم البعض وذلك يسهل من عملية توصيل المعلومات لبعضهم البعض سواء كتابة أو همسا .

كيفية إدارة الجلسات:-

هناك بدائل متعددة لإدارة الجلسات نذكر منها الآتى : ـ

١-من الممكن إختيار الرئيس من جانب الإدارة .

٢-من الممكن إختيار الرئيس من جانب النقابة .

٣-من الممكن إختيار الرئيس بالتناوب .

٤-من الممكن إختيار الرئيس من جهة محايدة .

وفى كل الأحوال فإنه يتم الإتفاق بين رئيسى الفريقين على عدة قواعد أهمها : ـ

١-إختيار وتحديد متحدث رسمى لكل فريق .

٢-الإتفاق على طريقة وأسلوب تسجيل الجلسات .

٣-وضع جدول أعمال لمناقشة القضايا المطروحة، وأولويات تناول كل منها وغالبا يتم وضع المشاكل والموضوعات السهلة والأقل أهمية والتى من الممكن الإتفاق عليها بسهولة من الطرفين فى بداية الجدول، وذلك من أجل خلق مناخ يسودة الود والتفاؤل فى بداية الجلسات ثم يتم بعد ذلك وضع الموضوعات المهمة والحساسة .

٤-فى حالة الموافقة والوصول الى حلول ترضى كل الأطراف يتم تحديد كيفية إجراءات الموافقة وكتابة العقد والتوقيع عليه .

أنشطة مائدة المفاوضات :-

تتضمن أنشطة مائدة المفاوضات ثلاث أنواع من الجلسات هى كالآتى :-

١- الجلسات المبكرة .

٢- الجلسات الوسيطة .

٣-الجلسات الختامية .

أولا :-الجلسات المبكرة :-

فى هذه الجلسات يبدأ التعارف والإتفاق على الأسس والقواعد العامه وعرض ملخص للموضوعات المطروحة من الجانبين للتأكد من أن كل طرف قد تفهم تماما ما يعنية الطرف الآخر من خلال العروض والمطالب المقدمة وهذا الإجتماع غالبا يكون قصير نسبيا .

ثانيا : الجلسات الوسيطة : .

تبدأ هذه الجلسات غالبا بعد أسبوع من الجلسات المبكرة ويتم التركيز في هذه الجلسات على شرح وجهة نظر كل فريق ومحاولة كل فريق جس نبض الفريق الآخر ومعرفة نواياه وتستمر هذه الجلسات التى يتم من خلالها التوصل الى حلول وإتفاقيات للقضايا السهلة ويفضل بالنسبة لهذه الجلسات ألا تكون فى أيام متتالية ولكن يمكن عقد إجتماعين أو ثلاثة كل أسبوع .

ثالثا : ـ الجلسات الختامية : ـ

تتميز إجتماعات هذه الجلسات بطول المدة وفيها يبدأ كل فريق فى محاولة تحقيق أكبر مكاسب على حساب الفريق الآخر، وهنا نجد أن الإدارة تبدأ بتقديم بعض الإقتراحات والحلول لطلبات النقابة، وبمرور الوقت يبدأ وضوح العرض المقدم من قبل الإدارة وتستمر هذه العروض والمقترحات، والعروض والمقترحات المضادة، حتى الساعة المتفق عليها لنهاية المفاوضات وكل طرف يحاول جاهدا أن يصل الى أفضل المكاسب، وأن ينتزع موافقة الطرف الآخر على هذه المطالب .وفى هذه المرحلة من الجلسات تكثر طلبات وقف المفاوضات من أجل المشاورات الجانبية، حيث يترك أعضاء فريق التفاوض قاعة الإجتماعات الى قاعة أو حجرة أخرى ملحقة أو قريبة، وبعد المناقشات والتحليلات وعمليات التقييم يعودون ثانية لقاعة الإجتماعات لإستئناف المفاوضات مع الفريق الآخر، وفى بعض الأحيان يترك فريق القاعة الرئيسية للمفاوضات طالبا من الفريق الآخر التشاور

والوصول الى إتفاق، وهذا الأسلوب من أساليب الضغط النفسى على أعضاء الفريق حيث أن بقاء الفريق فى نفس القاعة غالبا ما يؤثر بصورة سلبية على الفريق، بعكس إذا طلب الفريق بنفسة وقف المفاوضات، وإنتقل الى مكان أخر فهذا يشعرة بشىء من التجديد والإستقلالية .

ومن أهم المزايا للمشاورات الجانبية مايلى : -

١-تعطى فرصة للتشاور مع أعضاء الفريق ، أو مع الرؤساء ، حول قضايا بذاتها .

٢-يمكن إستخدامها بإعتبارها تكتيكا لتجنب إعطاء رد واضح وفورى والتمتع بفترة أكبر من الوقت للتفكير والدراسة٠

٣-تساعد فى تخفيف حدة التوتر حول المائدة ، وقد تكون فرصة للتنفيس أو للتعبير عن ردود الأفعال ، وإنعكاس لما يحدث حول المائدة أثناء المفاوضات ، خاصة إذا كان قائد الفريق أو المتحدث الرسمى له من النوع المتسلط٠

٤-لها أهميتها فى ربط أفراد الفريق معا والإتفاق على قرار موحد .

٥-تتيح الفرصة للإتفاق على خطة أو تكتيك معين لبقية الجلسة .

٦-الإتفاق على كيفية التعامل مع التطورات غير المتوقعة والتى تبرز فجأة أثناء المفاوضات .

٧-فرصة لتقييم مدى تأييد الأعضاء لسير المناقشات وإتجاهاتها .

وللحصول على أكبر فائدة من فترة المشاورات الجانبية يجب مراعاة الآتى : -

أ- لابد لها من قائد مثل أى إجتماع تنظيمى ، حتى وإن كان مصغرا وغير رسمى .

ب- يجب تجنب أخذ الأصوات ، لأن ذلك يدعو للإنقسام ويجب بذل الجهد للوصـول الى صيغة مقبولة من الجميع .

ج- أن تتم في جو هادىءحتى يستطيع كل فرد في الفريق أن يجدد نشاطة .

و- يجب إعطاء الفرصة لكل فرد في الفريق لعرض وجهة نظره حتى يشعرة بأهميته وسط الفريق .

هـ- يجب أخذ الوقت الكاف ، على الأقـل لإعطاء الإنطباع بأن الفريق يدرس الموضوع بالجدية الواجبة ، ولكن دون إسراف أو مبالغة .

التعاقد أو الإتفاق

فى حالة توصل الطرفين الى نتائج إيجابية من خلال جولات المفاوضات التى تمت، فإن ذلك يستوجب صياغة ما تم التوصل إليه فى صورة عقد أو إتفاق ملزم للطرفين يتم العمل به بعد التوقيع عليه، أو حسب ما يتفق عليه الطرفين، وهناك العديد من الإتفاقات الجماعية، ولكن لاتوجد إتفاقيتان متشابهتان، وهذا يرجع الى ظروف كل إتفاقية، وكذلك الأطراف التى تشملها كل إتفاقية وعليه فإن كل عقد أو إتفاق يكون قائما بذاته، ولكن من الممكن الإسترشاد به فى الحالات المماثلة، أو إستخدام بعض الفقرات الواردة به فى عقد أخر مماثل، وهناك مسميات عديده للتعاقد منها على سبيل المثال لا الحصر (مشروع إتفاق - عقد تسويه ودية - عقد إتفاق - إتفاقية جماعية).

وسوف نستخدم هنا مسمى (عقد إتفاق) لتوضيح كيفية وأهمية صياغة عقد الإتفاق٠

من الضرورى جدا والهام أن تسترشد النقابة أو تستعين بالخبراء القانونيين أثناء صياغةعقد الإتفاق لأن التلاعب بالألفاظ والكلمات والمرادفات قد تؤدى فى بعض الأحيان الى تغيير المعنى المقصود تماما، وأيضا هناك العبارات القانونية التى من الممكن إستغلالها فى حالة نشوب نزاع حول تفسير بنود العقد، من الممكن أيضا أن تستغل بصورة سيئة، وبناءا على ذلك فإن أى إتفاق جيد لابد وأن تكون صياغتة سهلة وواضحة ودقيقة ومعبرة وموجزة، حتى يستطيع أى شخص قراءتها بسهولة وبدون الدخول فى متاهات اللغة ، وعلى ذلك فإن

النقابى الذى يجيد الإستخدام للغة بصورة جيدة يكون لدية المقدرة على إختيـار الكلمات السهلة والواضحة والبسيطة للتعبير عن الكلمات التى سوف تتضمنها الإتفاقية.

وهنا لابد أن تكون الإتفاقية مقسمة الى أجزاء يتم ترتيبها بصورة واضحة، كل جزء يشمل عنصر من العناصر التى تم الإتفاق عليها، وموضحا القرار الذى تمت الموافقة علية من الطرفين، وأيضا يجب أن تتضمن الإتفاقية بند يسمح بإمكانية التعديل فى المستقبل، وهذا البند مفيد للغاية لأنه ربما تستحدث أمور لم تكن موجودة أثناء فترة المفاوضات وهذه الأمور تستلزم تعديل فى القرار الذى تم إتخاذه سابقا، أيضا يجب أن تتضمن الإتفاقية مدة سريانها طبقا لما يتفق علية الطرفان، وأيضا يجب أن يتم الإتفاق على جهة محايدة للجوء إليها فى حالة نشوب أى نزاع بخصوص هذه الإتفاقية وتمسك كل طرف برأيه، وأخيرا من لهم حق التوقيع .

وفى النهاية نستطيع أن نلخص أهم العناصر التى يجب أن تتضمنها الإتفاقية كالآتى : ـ

١-المقدمه٠

٢-لغة العقد٠

٣-المسئول عن صياغة العقد٠

٤-جدولة المواضيع (تقسيم الإتفاقية الى أجزاء)٠

٥-إمكانية تعديل بعض بنود الإتفاقية٠

٦-مدة سريان الإتفاقية٠

٧-تحديد الجهة المحايدة التى يتم اللجوء إليها فى حالة وجود نزاع٠

٨-تحديد من لهم حق التوقيع على الإتفاقية٠

وسوف نستعرض هذه العناصر بشىء من الإيجاز :-

أولا : المقدمة :-

إن معظم الإتفاقيات إن لم يكن جميعها تبدأ بمقدمة يتناول فيها تعريف الأطراف المشاركه فى العقد، كذلك توضيح الأهداف التى تم الإتفاق عليها،وقد تتضمن المقدمة بعض التعهدات من الأطراف المشاركه فى الإتفاقية بالإضافة الى التأكيد على أهمية المبادىء الأساسية، مثل الحرية النقابية أو الحق فى المفاوضة الجماعية أو عدم اللجوء الى القضاء، أو تتضمن تعهدا من الأطراف بأن ما تشملة هذه الإتفاقية يلغى كل ما سبق الإتفاق عليه، وأشياء أخرى كثيرة ومتعددة حيث لاتوجد صيغة واحدة تم الإتفاق عليها بخصوص المقدمة، وإنما هناك صيغ كثيرة ومتعددة .

وهنا تجدر الإشارة بأنه يستحق الإقتصار فى المقدمة على تعريف الأطراف المشاركة فى عملية التفاوض، بالإضافة الى توضيح الأهداف فى شكل فقرات أو أقسام منفصلة ومحددة بالعقد، وذلك بإختصار شديد وبدقة ووضوح تامين، وبعيدا عن أى لبس أو إستخدام ألفاظا تحمل أكثر من معنى

ثانيا : لغة العقد : .

والمقصود هنا بلغة العقد هو اللغة التى يتحدث بها الأطراف المشاركة فى العقد، وهل هى لغة مشتركة أو هناك إختلاف، مثال ذلك (إذا كان أصحاب الأعمال إنجليز وممثلى العمال مصريين) فإن لغة التخاطب هنا إما أن تكون عربية تصحبها ترجمة إنجليزية، أو العكس إما تكون إنجليزية تصحبها ترجمة عربية، وسوف يتم توضيح ذلك بصورة تفصيلية حين عرض حالات تكون فيها لغة العقد مختلفة ، وفى كل الأحوال ومهما كانت لغة العقد لابد وأن تكون الكلمات واضحة ومفهومة ولاتحمل أكثر من معنى حتى لايسمح طرف لطرف آخر بالتلاعب بعد التوقيع على العقد .

ثالثا : المسئول عن صياغة العقد : .

يفضل فى كل الأحوال أن يكون المسئول عن صياغة العقد هو المستشار القانونى للنقابة مشتركا مع المستشار القانونى لصاحب العمل، بالإضافة الى وجود رئيس فريق التفاوض لمراجعة بنود العقد وهل هذا ما تم الإتفاق علية أم لا .

رابعا : جدولة المواضيع (تقسيم الإتفاقية الى أجزاء) : ـ

لابد من تقسيم بنود الإتفاقية الى جمل وفقرات، وكلما كانت الجمل والفقرات قصيرة كلما كانت أفضل من الجمل والفقرات الطويلة، لأن الجمل الإعتراضية التى تدرج فى الجمل

الطويلة ربما تجعل المعنى مبهما حتى وإن كانت سليمة نحويا ، ومن هنا نجد أن تقسيم الإتفاقية الى أجزاء مفيد جدا ويؤدى الى نتائج جيدة بعيدة عن الغموض واللبس .

خامسا : إمكانية تعديل بعض بنود الإتفاقية : -

إن وجود بند فى الإتفاقية يسمح بتعديل بعض بنودها له مزاياه العديدة، والمثال على ذلك ربما يكون هناك مشاكل ومعوقات وقت توقيع الإتفاقية فى عملية التسويق أو التصدير والإستيراد سواء كانت هذه المشاكل إقتصادية أو سياسية .... الخ، وبعد التوقيع على الإتفاقية بفترة، تم حل هذه المشاكل، وبالتالى أصبح من الممكن إعادة التفاوض حول هذا البند، فإذا لم يكن هناك بند فى الإتفاقية يسمح بذلك فلن يستطيع المفاوض أن يعيد التفاوض، وبالتالى فإن كتابة بند يسمح بإمكانية تعديل بعض بنود الإتفاقية هام ومفيد للغاية

سادسا : مدة سريان الإتفاقية : -

هذه من النقاط الهامه جدا فى الإتفاقية حتى لايطغى طرف على ألطرف الآخر، فلابد من تحديد مدة الإتفاقية، وذلك لمدة عام أو أكثر، أو أن تكون بدون مدة محددة (مفتوحه)، إلا أن يخطر أحد الطرفين الطرف الآخر برغبته فى إعادة فتح باب المفاوضة، وذلك خلال مدة شهر أو شهرين حسب ما يتفق علية، ولكن الكاتب يحبذ أن تكون مدة الإتفاقية عام، وتجدد تلقائيا لمدة عام أخر إذا لم يطلب أحد الطرفين بفتح باب المفاوضة قبل إنتهاء مدة الإتفاقية بشهر .

سابعا : تحديد الجهة المحايدة التى يتم اللجوء إليها فى حالة وجود نزاع : ـ

فى بعض الأحيان تنشأ مشاكل بين أطراف عقد الإتفاق حول أحد البنود أو أكثر، أو حول الإتفاقية كلها وغالبا مايتمسك كل طرف برأيه ويصمم عليه، وهذا يحدث حينما تكون الثقة مفقودة بين الطرفين نتيجة حدوث مشاكل متفرقة ظهرت فيها سوء النية من أحد الأطراف ، وفى هذه الحالة لابد من اللجوء الى طرف ثالث محايد يتسم بالنزاهة، وذلك لعرض أسباب النزاع عليه، ولابد أن يكون لهذا الطرف علاقة بين طرفى النزاع، وأن يتفقا عليه وفى أغلب الأحيان يكون الطرف الثالث معلوما وله سلطات يستطيع من خلالها إبداء رأيه بوضوح تام .

ثامنا : تحديد من لهم حق التوقيع على الإتفاقية : .

دائما يكون رئيس فريق التفاوض عن العمال، وكذلك رئيس فريق التفاوض عن أصحاب الأعمال ولكن فى بعض الأحيان يكون رئيس التفاوض عن أصحاب الأعمال ليس هو صاحب العمل وبالتالى عند التوقيع على الإتفاقية ربما يحضر صاحب العمل ويوقع بنفسه، أو يفوض رئيس فريق التفاوض بالتوقيع نيابة عنه، وفى كل الأحوال لابد من تحديد من لهم حق التوقيع على الإتفاقية فى بداية الإجتماع حتى لاتحدث مشاكل أثناء التوقيع .

ولقد أفرد قانون العمل رقم ١٣٧ لسنة ١٩٨١فى الباب الرابع فصلا كاملا عن عقود وإتفاقيات العمل الجماعية تضمن عدد(١٣)مادة وقد تم تناول هذه المواد بالشرح والتحليل فى هذا الكتاب من خلال الفصل الثانى من الباب الثانى.

الباب الرابع

نمـــــاذج عملية

للمفاوضة الجماعية



*الفصل الأول:الحالة الأولى:الإغلاق الكلى وحق الإضراب والإعتصام .

*الفصل الثانى:الحالة الثانية :إنخفاض حجم العمل والإستغناء عن العمالة الزائدة(التوقف الجزئى).

*الفصل الثالث: الحالة الثالثة:التغلب على إنخفاض الإنتاجية -المكافآت .

*الفصل الرابع :الحالة الرابعة:الأجازات السنوية بين أيام العمل التقويمية وأيام العمل الفعلية

*الفصل الخامس: الحالة الخامسة:لجان شئون العاملين فى القطاع الخاص والإستثمارى .

*الفصل السادس: الحالة السادسة: العلاوة الإجتماعية بين التفاوض والقانون .

*الفصل السابع :الحالة السابعة: الإغلاق الكلى بين لجنة البت واللجنة المركزية .

حالات المفاوضة الجماعية

أولا: وقبل البدء فى إستعراض الحالات التى تم مناقشاتها عن طريق المفاوضة الجماعية لابد من الإشارة إلى أن كل حالة من هذه الحالات تختلف بالضرورة عن الحالة الأخرى، وذلك يرجع الى الظروف المحيطة بكل حالة،وأطراف العملية التفاوضية،ونوعية المشكلة المطروحة للتفاوض.

وتلك الحالات التى سوف يتم طرحها هى نماذج متعددة ومختلفة تم بحثها ومناقشتها عن طريق المفاوضة الجماعية بصورة عملية ،والهدف الرئيسى من طرح هذه الحالات العملية هو إظهار الأسلوب التحاورى والتفاوضى بين الكوادر النقابية وبين أصحاب الأعمال ، وإبراز الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية والدروس المستفادة وأيضا دور الإتحاد العام لنقابات عمال مصر والنقابات العامة فى دعم ممثليهم ومعاونتهم فى كافة المجالات المتعلقة بحالات المفاوضة الجماعية وإمدادهم بالمعلومات والاستشارات .

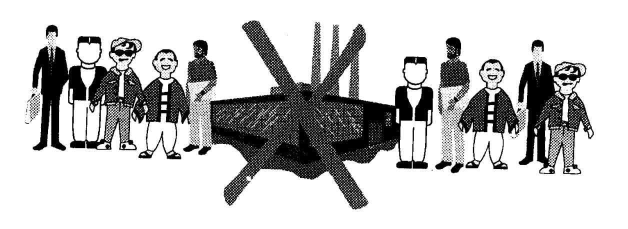
وأيضا هناك هدف أخر من طرح هذه الحالات وهو إظهار أهمية المفاوضة الجماعية، عن طريق تحليل هذه الحالات وتسليط الأضواء عليها للخروج منها بمبادئ عامة وإستراتيجيات يمكن الإستفادة منها فى حالات أخرى مماثلة بل وتشريح هذه الحالات لإستخلاص نقاط القوة والتركيز عليها، وإظهار نقاط الضعف ومحاولة معالجتها، وبالتالي الوصول الى إستراتيجية واضحة يمكن من خلالها الحصول على أكبر قدر من المكاسب للطبقة العاملة.

وهذا هو الدور الرئيسى للقيادات النقابية طالما إرتضوا أن يأخذوا على عاتقهم خدمة الطبقة العاملة التى إختارتهم للتفاوض نيابة عنهم، والحصول لهم على أكبر قدر من المكاسب المادية والمعنوية، وبالتالى فإن على القيادات النقابية دور هام فى الفترة الحالية، يتطلب منهم أن يطرقوا كل الأبواب للبحث عن الأفضل والأحدث، وأن يتسلحوا بسلاح العلم والمعرفة، وأن يكون لديهم قدر كافى من المعلومات عن المواضيع المطروحة على الساحة الداخلية والخارجية، سواء كانت هذه المواضيع سياسية أو إقتصادية أو إجتماعية طالما لها تأثير على الطبقة العاملة .

وسوف يتم فى البداية إستعراض الجانب القانونى لكل حالة وبيان موقف ممثلى العمال وممثلى أصحاب الأعمال من الناحية القانونية ،ثم نستعرض بعد ذلك الجانب العملى وماذا حدث فى المفاوضات الفعلية ،وهل تم تطبيق القانون أم لا وما هى المبررات والأسباب فى حالة عدم تطبيق القانون ،والهدف من ذلك هو إعطاء الفرصة كاملة للقارىء لكى يتعايش مع الحالة ويلم بكافة جوانبها القانونية والعملية ٠

الفصل الأول

الحالة الأولى



الإغلاق الكلى وحق الإضراب

والإعتصام



الحالة الأولى
الإغلاق الكلى وحق الإضراب والإعتصام

لقد بدأنا بهذه الحالة لأسباب كثيرة أهمها أنها تتعرض لأخطر المشاكل التى تواجه العمال وهى التوقف من جانب صاحب العمل (إغلاق المنشأة)، وكذلك أهم المشاكل التى تواجه أصحاب الأعمال وهى التوقف من جانب العمال(إضراب العمال).

ملخص الحالة الأولى

تتلخص هذه الحالة فى الآ تى:-

*شركة(أ)بلغ حجم خسائرها ٢٠مليون جنيه مصرى وتم عقد جمعية عمومية طارئة تقرر فيها إتخاذ كافة الإجراءات القانونية لتصفيتها رضائيا ، وتم إختيار مصفى قانونى للبدء فى إجراءات التصفية،وتقديم كافة المستندات الى الجهات المختصة من أجل الحصول على قرار توقف كلى أى إغلاق المنشأة كليا.

*فور علم العمال بهذا القرار الخاص بتوقف المنشأة كليا إتفقوا على القيام بإضراب عن العمل والإعتصام داخل الشركة٠

البيانات المتاحة عن الشركة:-

١-بداية نشاط الشركة١٩٨٢.

٢-عدد العاملين بالشركة ١٣٠عاملا ومهندس وإدارى وفنى٠

٣-الشكل القانونى :شركة مساهمة مصرية.

٤-حجم الخسائر ٢٠مليون جنيه مصرى٠

٥-لا توجد لجنة نقابية.

٦-التفاوض بفرد٠

وقبل البدء فى إستعراض وقائع جلسات هذه الحالة، سوف نبدأ أولا بتعريف التوقف عن العمل وكيفية حصول المنشأة على قرار التوقف الكلى، وتشكيل لجنة البت فى طلبات التوقف والإجراءات التى تتخذ فى مثل هذه الحالات، ثم نستعرض بعد ذلك حالات الإضراب، وأنواع الإضراب، من خلال القوانين والقرارات المنفذة لها٠

والهدف من ذلك هو إستعراض الحالة من كافة الجوانب وإلقاء الضوء عليها وتحليلها،ونبدأ أولا بالجوانب القانونية المتعلقة بهذه الحالة وهل تم تطبيق القانون أم لا، وذلك حتى نستطيع تقييم المجهود الذى تم بذله سواء من جانب ممثلى الإدارة أو من جانب ممثلى العمال ،وما هى الأسباب التى أدت الى عدم تطبيق القانون ،وهل هى فى صالح العمال أم فى صالح أصحاب الأعمال، بالإضافة الى إستعراض الجوانب الإيجابية وكذلك إستعراض الجوانب السلبية والدروس المستفادة من هذه الحالة.

أولا: بالنسبة للمنشأة المتوقفة أو طالبة التوقف : ـ

***تعريف التوقف عن العمل من جانب صاحب العمل(الإغلاق الكلى أو الإغلاق الجزئى)·**

يقصد بوقف العمل إغلاق المنشأة مؤقتا أو نهائيا سواء أكان هذا الإغلاق كليا شاملا للمنشأة كلها، أو جزئيا خاصا ببعض أقسام العمل، أو كان بتوفير بعض العمال، وسواء طلبت الترخيص لها فى ذلك من الجهات المختصة أم لم تطلب .

وقد أورد قانون العمل رقم ١٣٧ لسنة ١٩٨١فى المادة رقم (٩)الآتى نصه:-

لايمنع من الوفاء بجميع الإلتزامات المنصوص عليها فى هذا القانون، حل المنشأة أو تصفيتها أو إغلاقها أو إفلاسها أو إدماجها فى غيرها، أو إنتقالها بالإرث أو الوصية أو الهبة أو البيع، ولو كان بالمزاد العلنى، أو النزول أو الإيجار أو غير ذلك من التصرفات ، وفيما عدا حالات التصفية والإفلاس والإغلاق النهائى المرخص فيه، يظل عقد إستخدام عمال المنشأة قائما ويكون الخلف مسئولا بالتضامن مع أصحاب الأعمال السابقين عن تنفيذ جميع الإلتزامات المذكورة .

*لقد أورد المشرع فى هذه المادة جميع الحالات التى تتعرض لها المنشأة ،ونظرا لأهميتها وضرورة التطرق اليها فسوف نتناولها بشىء من التفصيل.

١-حل المنشأة : ـالحل لا يرد إلا على الشخص الإعتبارى صاحب المنشأة وهو يقابل الوفاة بالنسبة للشخص الطبيعى ويترتب على حل المنشأة إما إغلاقها نهائيا أو التصرف فيها للغير .

٣-تصفية المنشأة :.

التصفية كنظام مستقل بذاته لا وجود لها فى القانون المصرى وإنما يستعمل لفظ التصفية عندنا إما بمعناه الدارج للتعبير عن إنهاء نشاط معين، وإما بمعنى قانونى فيما يقوم به سنديك التفليسة أو مصفى الشركة أو التركة من حصر الأموال والديون وتأدية الحقوق الى أصحابها، وهذا قد يؤدى الى إغلاق المنشأة أو التصرف فيها للغير .

٣-إغلاق المنشأة :-

الإغلاق قد يكون نهائيا وقد يكون مؤقتا، وفى الحالتين قد يكون سببه راجعا الى فعل من جانب صاحب العمل سواء كان إيجابيا أو سلبيا وقد يكون راجعا لسبب أجنبى أو قوة قاهرة وتنص المادة ٣٦ من قانون العمل رقم ١٣٧ لسنة ١٩٨١ على أنه إذا حضر العامل الى مقر عمله فى الوقت المحدد للعمل وكان مستعدا لمباشرة العمل، وحالت دون ذلك أسباب ترجع الى صاحب العمل، إعتبر كأنه أدى عمله فعلا وإستحق أجرة ، إما إذا حضر وحالت بينه وبين مباشرة عملة أسباب قهرية خارجة عن إرادة صاحب العمل إستحق نصف أجرة .

٤-إفلاس المنشأة :.

الإفلاس وصف يلحق الشخص، فالمقصود هو إفلاس صاحب العمل، وإن كان لا يوجد ما يمنع من القول بإفلاس المنشأة كأثر أو كنتيجة لإفلاس صاحبها سواء كانت منشأة فردية أو شركة .والإفلاس قد يكون بالتقصير أو بالتدليس، وهو فى الحالتين يغل يد المفلس عن

إدارة أمواله وينوب عنه فى إدارتها السنديك الذى حدد له القانون مهاما معينة، وقد يلتبس الإفلاس بالتصفية وذلك فى حالة ما إذا رأى السنديك أن الظروف تحتم تصفية المنشأة أو بيعها بالمزاد العلنى لسداد الديون المستحقة عليها.

٥-دمج المنشأة :.

يقصد بإدماج المنشأة فى أخرى ضم المنشأتين أو مزجهما، وفى الحالة الأولى تنقضى المنشأة المدمجة وتبقى المنشأة الدامجة، وفى الحالة الثانية تنقضى المنشأتان وتنشأ منشأة جديدة . ولا تنتهى عقود العمل الخاصة بالمنشأة المندمجة بل تنفذ قبل المنشأة الدامجة التى تعتبر خلفا بالمعنى الوارد بالمادة التاسعة بقانون العمل رقم ١٣٧ لسنة ١٩٨١، ولا يمنع الإدماج من وفاء الشركة الدامجة لإلتزامات صاحب العمل الذى إنتقلت ملكيته للشركة الدامجة قبل عماله، وذلك لعموم نص المادة التاسعة من القانون رقم ١٣٧ لسنة ١٩٨١ .

٦-إنتقال ملكية المنشأة بالإرث :.

ليس لإنتقال ملكية المنشأة بوفاة صاحب العمل الى خلف عام أثر على عقد العمل، ويتفق إنصراف أثر العقد الى الخلف العام (الوارث) مع ما تقضى به القواعد العامة.

٧-إنتقال ملكية المنشأة بأى تصرف آخر : -

من التصرفات الناقلة للملكية البيع والوصية والهبة والنزول .

تلك هى نبذة سريعة لحالات تصفية الشركة أو إفلاسها أو إغلاقها أو إدماجها......... الخ٠

وسوف نستعرض الآن قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٣٠١لسنة١٩٨٢ الخاص بتشكيل لجنة البت فى طلبات التوقف.

***نصت المادة ١٠٧ من القانون ١٣٧ لسنة ١٩٨١ على الآتى:-**

يصدر قرار من رئيس مجلس الوزراء بتشكيل لجنـة للبت فـى طلبات المنشأة لوقف العمل كليا أو جزئيا أو تغيير حجم المنشأة أو نشاطها بما قد يمس حجم العمالة بها· ويحدد القرار إختصاصات هذه اللجنة والإجراءات الخاصة بـها والـوزارات والهيئات التى تمثل فيها .ولا يجوز لأصحاب الأعمال وقف العمل كليا أو جزئيـا أو تغيير حجم المنشأة أو نشاطها إلا بعد الحصول على موافقة هذه اللجنة، ويلغى كل حكم يخالف هذا النص .

وقد صدر قرار رئيس مجلس الوزراء تنفيذا للمادة ١٠٧المشار اليها وهذا نصه:-

قرار رئيس مجلس الوزراءرقم ٣٠١ لسنة ١٩٨٣

رئيس مجلس الوزراء

بعد الإطلاع على الدستوروعلى قانون العمل الصادر بالقانون رقم ١٣٧ لسنة ١٩٨١

قـــــــــــــرر

المادة الأولى

تشكل فى نطاق كل محافظة لجنة للبت فى طلبات المنشآت المشار اليها فى المادة ١٠٧ من قانون العمل المشار اليه وذلك على الوجه التالى :.

أ- مدير عام مديرية القوى العاملة والتدريب المختصة . ... (رئيسا)

ب- ممثل الجهة الإدارية المعنية بنشاط المنشأة ....(عضوا)

ج- مدير منطقة التأمينات الإجتماعية المختص أو من ينيبه ....(عضوا)

د- ممثل عن منظمة أصحاب الأعمال المعنية ....(عضوا)

هـ-ممثل عن المنظمة النقابية المختصة ....(عضوا)

و- ممثل عن مديرية الأمن ....(عضوا)

ز- مدير مكتب علاقات العمل المختص ....(عضوا)

ويكون مدير مكتب علاقات العمل المختص مقررا للجنة .

ويدعى لحضور الجلسة صاحب العمل أو من ينيبه دون أن يكون له حق التصويت.

وتعتمد قرارات اللجنة من المحافظ .

المادة الثانية

تختص اللجنة المشار اليها فى المادة الأولى فى النظر فى الطلبات المبينة بالمادة رقم (١٠٧) سالفة الذكر.

المادة الثالثة

يتعين على المنشأة قبل أن يتوقف العمل كليا أو جزئيا وقبل أن تدخل أى تغيير على حجم المنشأة أو نشاطها بما يمس حجم العمالة، أن تتقدم بطلب بذلك الى مكتب علاقات العمل المختص، ويتعين على المكتب المذكور أن يعد تقريرا عن ظروف المنشأة وأسباب الطلب

فى خلال خمسة عشر يوما على الاكثر من تاريخ تقديم الطلب، ويعرض التقرير على رئيس اللجنة الذى يتولى دعوة اللجنة لإجتماع يحدد خلال الخمسة عشر يوما التالية٠

المادة الرابعة

تجتمع اللجنة بمقر مديرية القوى العاملة المختصة ويكون الإجتماع صحيحا بحضور خمسة أعضاء من بينهم ممثل الجهة الإدارية المعنية وتصدر قراراتها بالأغلبية وعند التساوى يرجح الجانب الذى منه الرئيس ٠

المادة الخامسة

يتعين على اللجنة أن تصدر قرارها خلال ثلاثين يوما على الأكثر من تاريخ تحديد أول جلسة ويجوز لكل ذى مصلحة أن يتظلم من قرار اللجنة الى اللجنة المركزية التى تشكل بوزارة القوى العاملة والتدريب على النحو التالى :-

أ- وكيل وزارة القوى العاملة المختص ....(رئيسا)

ب- وكيل الوزارة المعنية بنشاط المنشأة ....…………. (عضوا)

ج- وكيل وزارة التأمينات الاجتماعية ....(عضوا)

د- مساعد وزير الداخلية أو من ينيبه ....(عضوا)

هـ- مدير عام الإدارة العامة للشئون القانونية بوزارة القوى العاملة والتدريب......(عضوا)

و- مدير عام الإدارة العامة لعلاقات العمل بوزارة القوى العاملة والتدريب ....(عضوا)

ز- صاحب العمل أو من ينيبه ....(عضوا)

ح- ممثل النقابة العامة المعنية ....(عضوا)

ويكون مدير إدارة التوفيق والتحكيم بالإدارة العامة لعلاقات العمل مقررا لهذه اللجنة .

وتعتمد قرارات اللجنة من السيد وزير القوى العاملة والتدريب .

المادة السادسة

٢-الشكل القانونى والنشاط الإقتصادى .

٣-عدد عمال المنشأة وجملة أجورهم الشهرية .

٤-عدد العمال المعرضين للبطالة نتيجة التوقف .

ب- بيانات مالية عن المنشأة :

١-رأس مال المنشأة .

٢-الرصيد الحالى بالبنك - بالصندوق .

٣-التزامات المنشأة قبل الضرائب - التأمينات - الغير .

٤-إجمالى الربح أو الخسارة من واقع آخر ميزانية .

ج- بيانات عن إنتاج المنشأة :

١-أنواع المنتجات .

٢-كمية الإنتاج الشهرى .

٣-كمية الإنتاج الموجود حاليا بالمخازن .

٤-أسباب عدم تصريف الإنتاج .

د- بيانات عن حالة العمالة بالمنشأة :

١-عدد حالات التوقف السابقة وتاريخها وأسبابها وما تم بشأنها .

٢-عدد الشكاوى المقدمة من العمال خلال السنة الأخيرة وما تم بشأنها (مطالب - فصل) .

٣-عدد العمال المعرضين للبطالة .

هـ- أسباب تدهور حالة المنشأة :

و- مقترحات المكتب والمديرية وجهودهما في المحافظة على حقوق العاملين :

و يجب التنبيه على صاحب العمل فى تقرير البحث المذكور بعدم التوقف إلا بعد الحصول على موافقة لجنة البت فى طلبات التوقف وإعتماد قرارها من السيد المحافظ .

هذه نبذة سريعة عن التوقف وأسبابه وأشكاله والقرارات المنظمة له طبقا لنص القانون وذلك من جانب صاحب العمل وهو مايسمى بالإغلاق سواء كان هذا الإغلاق كليا أو جزئيا وسوف نستعرض الآن التوقف عن العمل من جانب العمال وهو ما يعرف(بالإضراب) ٠

تعريف الإضراب :-

الإضراب هو إنقطاع العمال جملة ، أو فريق منهم ، عن تأدية العمل بقصد تحقيق غرض معين ، وهو فى الغالب وسيلة لإرغام صاحب العمل على إجابة مطالبهم ، وقد يتخذ الإضراب شكلا آخر وهو أن يحضر العمال الى مكان العمل ولكنهم يمتنعون عن تأدية العمل ويتظلمون منه .

أسباب الإضراب:-

١-عدم صرف المستحقات المالية للعمال من قبل صاحب العمل٠

٢-تعسف صاحب العمل مع العمال خاصة فى عدد ساعات العمل وصرف الأجر الإضافى٠

٣-شعور العمال بعدم الأمان نتيجة لكثرة حالات الفصل بدون مبررات معقولة.

أنواع الإضراب:-

١-الإضراب العادي:

أى الإنقطاع عن العمل لجماعة أو لفريق من العمال .

٢-الإمتناع عن العمل:

أى الحضور الى مكان العمل مع الإمتناع عن تأديته .وقد أطلق على هذا النوع من الإضراب فى الفقه الفرنسى(بالإضراب الصامت) أى يجلس العمال المضربون فى أماكن عملهم دون إحداث أية مشاغبات أو تخريب للآلات.

كما أشار الفقه الفرنسي الى أنواع أخرى من الإضراب أهمها .

٣-الإضراب التقليدي:

ويتم بتخطيط سابق ويكون معلوما لإدارة المنشأة سلفا وتتعلق أسبابه بظروف العمل كزيادة الأجور أو تحسين أى شرط من شروط العمل .

٤-الإضراب المتتابع أو الدائر :

ويحدث فيه التوقف فئويا وبصورة متتابعة فنية، فتتوقف مجموعة من عمال المنشأة لمدة معينة، ثم تعود الى العمل، لتبدأ مجموعة أخرى فى التوقف وهكذا، أى لا تضرب كل الفئات مرة واحدة.

٥-الإضراب المستتر أو الجزئى :

وفيه يتفق العمال على التباطؤ فى العمل، وهذا النوع من الإضراب لايترك فيه العمال عملهم كلية ولكن يخفضون كفاءة العمل بصورة إختيارية تؤدى فى النهاية الى خفض معدلات الإنتاج بنسب متفاوتة، وقد يلجأ العمال فى هذا النوع من الإضراب الى تقليل العمل فى جزء معين من المنشأة يكون له تأثير على بقية خطوط الإنتاج٠

٦-الإضراب المفاجىء:

وهو الذى يتفق عليه العمال دون علم إدارة المنشأة وينفذونه بصورة فجائية تؤدى الى شل العمل بالمصنع فى جميع أقسامه.

٧-الإضراب مع الإعتصام:

وفيه يقوم العمال بالإضراب عن العمل مع عدم مغادرة مكان العمل٠

تلك هى نبذة مختصره عن التوقف عن العمل من جانب العمال وهو مايسمى(**الإضراب**)٠

ونجد أن قانون العمل الموحد الجديد المزمع إصداره قد نص على حق العمال فى الإضراب صراحة وهى تعتبر المرة الأولى التى ينص فيها صراحة على حق العمال فى الإضراب فى أحد نصوص أو تشريعات قانونية٠

وبعد أن إستعرضنا الشق القانونى لهذه الحالة سوف نبدأ فى إستعراض وقائع جلسات هذه الحالة وماذا دار فيها من مناقشات (الشق العملى)٠

وقائع جلسات الحالة الأولى

ملحوظة:

هذه الشركة لا يوجد بها لجنة نقابية وتم تفويض ممثل من النقابة العامة لحضور هذه اللجنة وقد فوجىء ممثل النقابة العامة بموقف العمال والخاص بقرارهم الإضراب عن العمل والإعتصام داخل الشركة، ومن هنا بدأت وقائع جلسات هذه الحالة طبقا لما يلى:-

*نظرا لعدم معرفة ممثل العمال بالظروف التى أدت الى تقدم إدارة الشركة بطلب للحصول على التوقف الكلى للشركة،وهذا يرجع الى عدم وجود لجنة نقابية يستطيع التحدث معها فقد قرر الذهاب الى الشركة والإجتماع مع العمال قبل إنعقاد الجلسة الأولى بيوم للنظر فى طلب التوقف وقد فوجىء ممثل العمال بأحد العمال بالشركة يخبره بأنهم قرروا الإضراب عن العمل والإعتصام داخل الشركة لحين الإنتهاء من تحديد موقفهم من خلال لجنة البت فى طلبات التوقف وهل ستوافق هذه اللجنة على طلب التوقف أم لا.

وأصبح أمام ممثل العمال سؤال مطروح لابد من الإجابة عليه ،وهذا السؤال يتلخص فى:

هل يوافق العاملين على قرارهم بالإضراب والإعتصام داخل الشركة أم لا ؟

ونظرا لضيق الوقت وعدم معرفة ممثل العمال للعاملين بهذه الشركة فقد قرر إجراء أولى جلسات المفاوضة الجماعية مبكرا، ولكن مع العمال وليس مع أصحاب العمل، وذلك لوضع إطار واضح ومحدد يتم من خلاله إتخاذ كافة القرارات، ويكون بمثابة نظام ثابت يتم العمل

من خلاله طوال فترة نظر اللجنة، وقد طلب ممثل العمال ضرورة إختيار مجموعة من العمال للتشاور معها ولتكون همزة الوصل بينه وبينهم .

وقد بدأ ممثل العمال فى شرح المهمة المكلف بها من جانب النقابة العامة وضرورة مساعدته من جانب العمال وإمداده بكافة المعلومات والبيانات الخاصة بنشاط الشركة فى الفترة الماضية والأسباب التى أدت الى توقف النشاط وخسارة الشركة، حتى يتسنى له إستخلاص ما يراه مناسب لصالح العمال، وأكد على ضرورة أن تكون القرارات مشتركة ويتم الإتفاق عليها أولا، لأن إتخاذ أى قرار خاطىء ربما يؤثر على مصلحة العاملين جميعا، كما أوضح لهم أن مهمته تتلخص فى الحصول على أكبر مكاسب للعاملين، ومحاولة إثناء الشركة عن طلبها للتوقف الكلى، ومدى إمكانية إعادة التشغيل مرة أخرى، وهذا بالتالى يتطلب نوع من الدبلوماسية فى الحوار مع ممثل صاحب العمل ومع أعضاء لجنة البت فى طلبات التوقف، وبناء على ذلك تم خلال هذه الجلسة الإتفاق مبدئيا على عدم القيام بإضراب أو إعتصام حتى يتبين لممثل العمال موقف أعضاء لجنة التوقف، وبعد ذلك يتم تحديد خطة العمل على ضوء ما تسفر عنه المناقشات فى الجلسة الأولى للجنة التوقف .

الجلسة الأولى

رئيس اللجنة :.

تقدمت الشركة (أ) بطلب توقف كلى بناء على قرار الجمعية العمومية الغير عادية، نظرا لأن حجم الخسائر بلغ ٢٠ مليون جنيه، ويتفضل السيد ممثل صاحب العمل بعرض ملخص شامل للأسباب التى أدت الى طلب الشركة الحصول على التوقف الكلى .

ممثل صاحب العمل (المصفى القانونى) :.

بناء على قرار الجمعية العمومية الغير عادية والتى تقرر فيها تصفية الشركة رضائيا وتم تعيينى من قبل الجمعية العمومية كمصفى قانونى لإتخاذ الإجراءات الخاصة بالتصفية، أود أن أحيط علم اللجنة الموقرة بأن الجمعية العمومية الغير عادية لم تلجأ الى هذا الإجراء إلا بعد أن رأت إستحالة الإستمرار فى العمل فى ظل عدم وجود طلبات على المنتج الخاص بالشركة ،وأيضا لإيقاف حجم الخسائر الذى تزايد بصورة كبيرة، وقد تم تقديم طلب الى مكتب العمل المختص لإتخاذ إجراءات التوقف الكلى، والتى نحن بصدد بحثها فى هذه اللجنة، وأعتقد أن حجم الخسائر الذى بلغ ٢٠ مليون جنية يعطى للشركة حق الحصول على طلب التوقف الكلى حفاظا على حقوق المساهمين ووقفا لنزيف الخسائر ،وأتشرف بإرفاق كافة المستندات الخاصة بالشركة والعاملين بها وأطلب من أعضاء اللجنة الموقرة سرعة الموافقة على قرار التوقف الكلى .

ممثل العمال :.

أولا أود أن أوضح شيء هام جدا وهو أن الشركة طالبة التوقف يعمل بها ١٣٠عامل وفني ومهندس والموافقة على طلب التوقف يؤدى الى تشريد ١٣٠ أسرة بدون ذنب إقترفوه، وبالتالى أطلب من اللجنة الموقرة منح الفرصة كاملة لمناقشة الأسباب التى أدت الى توقف هذه الشركة عن العمل والوصول بحجم الخسائر الى هذا الرقم، وأود إحاطة اللجنة الموقرة بأننا لانوافق على خسارة صاحب العمل، وفي نفس الوقت يجب المحافظة على حقوق العمال، وبناء على ما سبق فإننى أطلب من اللجنة الموقرة الموافقة على تأجيل اللجنة، وإعطائى مهلة لدراسة الأوراق الخاصة بالشركة والتى قدمتها الى اللجنة، وأيضا لأخذ رأى النقابة العامة لأن هذا الموضوع يخص ١٣٠ عامل أو بمعنى أدق يخص ١٣٠ أسرة، ويجب إتاحة الفرصة الكافية لدراسة كافة الجوانب.

* وقد تمت الموافقة من جميع أعضاء اللجنة على طلب ممثل العمال .

ملحوظة:

طلب ممثل العمال تأجيل اللجنة فى البداية لأنه شعر بأن الإتجاه العام لدى غالبية أعضاء اللجنة هو الموافقة على قرار التوقف الكلى ،خاصة بعد إستعراض ممثل صاحب العمل لموقف الشركة، وبناء على هذا الموقف والذى أتضح له أن أى مناقشات فى هذا الوقت ستكون غير مجدية بل ربما تؤدى الى تمسك بعض أعضاء اللجنة بموقفهم، وبالتالى تكون

هناك صعوبة بالغة فى تغيير رأيهم فى حالة حدوث مستجدات ،فقرر أن يطلب تأجيل اللجنة بصورة رسمية۰

*وبدأ ممثل العمال فى إجراء مشاورات جانبية مع ممثل صاحب العمل ليعرف وجهات نظر إدارة الشركة بشأن العاملين وهل سيتم ترضيتهم أم لا خاصة وأن معظم العاملين بالشركة يعملون منذ حوالى عشر سنوات، وطلب من رئيس رئيس اللجنة المشاركة فى الحديث، وقد وضح لممثل العمال قلق ممثل صاحب العمل بشأن موضوع إضراب العاملين عن العمل وإعتصامهم داخل الشركة ،وبناء على ذلك أشار الى هذا الموضوع لكى يعرف رد فعل ممثل صاحب العمل ، وقد عقب ممثل صاحب العمل بأن إدارة الشركة ليس لديها مانع من ترضية العاملين بها ولكن هذا مشروط بعدم قيام العمال بالإضراب أو الإعتصام خلال فترة المفاوضات، وهنا طلب منه ممثل العمال ضرورة عقد إجتماع سريع مع المسئولين بإدارة الشركة لمعرفة كيفية ترضية العمال، وترك لممثل صاحب العمل تحديد المكان والزمان، ولكن ممثل الشركة طلب من ممثل العمال ضرورة التعهد أمام رئيس اللجنة بعدم قيام العاملين بإضراب أو إعتصام، فوافق ممثل العمال على ذلك بشرط أن يتم صرف مرتبات العاملين أثناء فترة نظر لجنة التوقف، وقد وافق على ذلك الطلب ممثل صاحب العمل وتم كتابة ورقة منفصلة بخصوص هذا الموضوع تم التوقيع عليها من ممثل صاحب العمل ومن ممثل العمال ومن رئيس اللجنة وتم ترك هذه الورقة مع رئيس اللجنة.

ومن هنا يتضح نجاح ممثل العمال فى إستخدام كارت الإضراب بصورة جيدة والحصول على أولى المكاسب للعمال وهى صرف مرتباتهم أثناء نظر لجنة التوقف.

*أعتقد الآن بأن إجابة السؤال المطروح فى بداية هذه الحالة هو رفض الإضراب أو الإعتصام ولكن يتم المناورة بهما، لأنه فى حالة إستخدام هذا السلاح ستلجأ الشركة الى الجهات الرسمية ولن تصرف أى مليم لأى عامل وبالتالى فإن مردود هذا الإضراب يصبح سلبى، بل من الممكن أن يتم إفتعال أى تخريب من جانب الإدارة وتنسبة الى العمال المضربين .وهنا يتبين الدور المهم للمفاوض النقابى وكيفية حسن إستخدامه للأوراق والفرص المتاحة لديه بصورة تخدم العاملين أولا وأخيرا ، وهذا تم بالفعل فى هذه الحالة فقد تم إستخدام سلاح الإضراب للحصول على مكاسب للعاملين وهى صرف مرتباتهم الشهرية طوال فترة نظر اللجنة ولحين إتخاذ قرار سواء بالموافقة على التوقف أو عدم الموافقة، وأيضا يجب إيضاح نقطة هامة فى هذا المجال وهى هل القوانين الحالية تسمح بالإضراب أم لا، وهل فى هذه الحالة التى يتضح من خلال الأوراق المقدمة للجنة والتى يظهر فيها حجم الخسائر الكبير للشركة يكون إضراب العاملين له مردود إيجابى لدى الجهات الأمنية بالتأكيد لا، حيث أن قيام العمال بالإضراب فى مثل هذه الحالة سيؤدى الى خسارتهم كل شىء، بل من الممكن أن يتم أخذ تعهدات منهم بعدم القيام بمثل هذا

الإجراء، وبالتالى تتمكن إدارة الشركة من الحصول على قرار التوقف دون أن تتكلف أى أعباء مالية لأى عامل .

وقد قام ممثل العمال بعقد إجتماع مع العمال، وتم طرح كل ما دار خلال لجنة التوقف والإتفاق الذى تم الحصول علية بخصوص صرف المرتبات أثناء نظر لجنة التوقف بشرط عدم القيام بالإضراب أو الإعتصام داخل الشركة، وأوضح لهم خطورة قيامهم بالإضراب فى ظل ظروف الشركة وضرورة أن تكون لغة الحوار موجودة حتى يستطيع الحصول على أكبر قدر من المكاسب خاصة وأنه طلب من ممثل الشركة إفادته عن إمكانية تعويض العاملين فى حالة حصول الشركة على موافقة اللجنة بالتوقف الكلى، وأيضا أخبر العاملين بأن هناك محادثات جانبية بين إدارة الشركة وبعض العاملين بخصوص تقديم هؤلاء العاملين بإستقالاتهم نظير حصولهم على مكافأة، وأوضح لهم بأنه ليس ضد هذه المحادثات ولكن يجب أن تتم بالإتفاق مع الجميع حتى لايحدث إنشقاق داخل صفوف العمال ويتسرب اليأس إليهم، وكذلك أوضح لهم بأن جميع العاملين فى قارب واحد ولابد أن يصل فى النهاية الى الشاطىء وجميع العاملين موجودين به، حتى نستطيع الحصول على أفضل المكاسب، لأنه حينما تجد الشركة تضامن العمال وتماسكهم سيكون من السهل الحصول على قرارات فى صالح العمال، وقد طلب ممثل العمال منهم عدم التوقف عن المحادثات الجانبية مع الإدارة بل الإستمرار فيها مع مراعاة عدم الإتفاق على أى شىء إلا بعد

الرجوع إليه، لأن هذا من الممكن أن يؤدى الى الحصول على شروط أفضل يتم تطبيقها على جميع العاملين الموجودين بالشركة.

ملحوظة:

قام ممثل الشركة بإبلاغ ممثل العمال بأنه تم تحديد ميعاد من المسئولين بالشركة طالبة التوقف للتفاوض معه بشأن ترضية العمال، وتم عقد عدة إجتماعات ودية ورسمية تم خلالها مناقشة كيفية تعويض العاملين فى حالة حصول الشركة على قرار بالموافقة على طلب التوقف الكلى، وقد أبدى المسئولين فى بداية الإجتماعات بأن قرار التوقف سيحصلون عليه، لأن الأوراق والمستندات المقدمة الى لجنة التوقف والموضح بها حجم الخسائر تعطى للشركة الحق فى الحصول على قرار التوقف، وهنا أوضح لهم ممثل العمال بأنه حضر للتفاوض بخصوص كيفية ترضية العمال، ولكن واضح من الحديث بأن الشركة تحاول فرض شروطها قبل بداية الحديث، وهذا الأسلوب لن يسفر عن حلول أو نتائج إيجابية والمطلوب الآن هو إجابة واضحة من الشركة عن كيفية ترضية العمال،وقد عقب على ذلك المسئولين بالشركة بأنهم مقدرين تماما حضور ممثل العمال للتفاوض معهم بصورة ودية وأنهم لايقصدون من بداية الحديث فرض شروط أو خلافه، ولكنهم أرادوا توضيح الحقيقة فقط وأنهم ليس لديهم مانع من صرف مكافأة توازى مرتب ثلاثة شهور بحد أدنى خمسمائة جنيه مصرى لمن يقدم إستقالته، وقد عقب على ذلك ممثل العمال بأن هذه الطريقة تظلم

العامل القديم لأنها تساويه بالعامل الحديث، وبالتالى فإنه لابد من وضع شرط الأقدمية عند إحتساب المكافأة ذلك من ناحية، ومن ناحية أخرى، فان المبلغ المعروض ضئيل جدا حيث أن غالبية العاملين مضى على تعيينهم بالشركة أكثر من عشرة سنوات،وقد رد على ذلك ممثل الشركة بأن موضوع الأقدمية تم إدخاله فى الحساب لأن العامل القديم مرتبه مرتفع عن العامل الحديث وبالتالى فان المبلغ الذى سيحصل عليه أكبر من المبلغ الذى سيحصل عليه العامل الحديث، وقد إستمرت المناقشات لفترة طويلة و أسفرت فى النهاية على كتابة محضر رسمى موقع علية من جميع الأطراف يفيد بموافقة الشركة على منح العاملين مكافأة توازى مرتب ثلاثة شهور بحد أدنى خمسمائة جنية مصرى تصرف لهم عند تقديم الإستقالة والتوقيع على استمارة نهاية الخدمة(٦)تأمينات، وبالرغم من عدم موافقة ممثل العمال على هذا الإقتراح إلا أنه تمسك بضرورة إثباته فى محضر رسمى لكى يكون معه مستند يثبت أحقية العمال فى صرف هذه المكافأة حين الضرورة، وأيضا ترك الباب مفتوحا لإعادة المناقشات مرة أخرى .

وهنا كان لدى ممثل العمال هدف واضح ومحدد من ترك باب المناقشات مفتوحا مع إدارة الشركة وهو الحصول على أكبر قدر من المكافآت والمزايا للعاملين فى حالة ترك الخدمة، وأيضا كان هناك هدف تكتيكى مهم جدا وهو إستهلاك أكبر وقت ممكن فى هذه المحادثات يستطيع العمال صرف مرتباتهم خلال هذه الفترة، وذلك حسب الإتفاق الذى

تم عقدة فى أول جلسة وبدون أن تشعر الإدارة بأن ممثل العمال يتعمد ذلك وقد نجح هذا المخطط الى درجة كبيرة جدا، فقد إستمرت المفاوضات والمناقشات لمدة خمسة شهور حصل العمال خلالها على مرتباتهم كاملة .

*قام ممثل العمال بالإتصال بالنقابة العامة وإخبارهم بكل التفاصيل وطلب منهم ضرورة إرسال المستشار القانونى ليساعده أثناء الجلسة القادمة خاصة فى المسائل القانونية ، وقد حضر بالفعل المستشار القانونى .أيضا قام ممثل العمال بالإتصال بالإتحاد العام لنقابات العمال للتدخل لدى الوزير المختص بهدف التوصل الى إمكانية جدولة ديون الشركة لدى البنوك أو إمكانية بيعها بكامل مقوماتها المادية والمعنوية .

الجلسة الثانية

رئيس اللجنة :.

تقدم السيد ممثل العمال بتقرير عن الأوراق المقدمة من الشركة طالبة التوقف وأوضح فية أن سبب الخسائر الكبيرة هو سوء الإدارة والدليل الواضح على ذلك هو عدم موافقة الجمعية العمومية الغير عادية على إعتماد الميزانية لوجود تجاوزات كبيرة جدا فى الصرف والتحصيل مما أدى الى حدوث هذا الكم من الخسائر.

كما تضمن التقرير أيضا إقتراح ممثل العمال بعرض الشركة للبيع بكامل مقوماتها المادية والمعنوية خاصة وأن الأصول الموجودة داخل الشركة من الممكن أن تغطى حجم

الخسائر بل ربما تصل الى الحصول على الضعف، وهذا بالتالى يحافظ على حقوق العاملين وأيضا حقوق المساهمين، لأن المشترى الجديد سوف يحافظ على وجود العمالة داخل الشركة، وأترك الحديث لممثل العمال لإيضاح ذلك .

ممثل العمال :.

فى البداية أود أن أشكر اللجنة على إتاحة الفرصة لى لدراسة الأوراق وكذلك أشكر ممثل صاحب العمل لمعاونتى على لقاء المسئولين عن الشركة والإجتماع بهم أكثر من مرة، وللعلم تم التفاوض مع إدارة الشركة فى كل التفاصيل ولكن واضح من خلال المحادثات بأن لديهم هدف واحد فقط لاغير، وهو الحصول على قرار التوقف الكلى ولايوجد أى هدف آخر سواء ببيع الشركة أو دخول شريك آخر يساهم فى تعويم الشركة من عثرتها، وقد تم الإتفاق من خلال هذه الإجتماعات على موافقة إدارة الشركة على منح العاملين مرتب ثلاثة أشهر بحد أدنى ٥٠٠جنية مصرى لمن يقدم إستقالته ويوقع على إستمارة ٦ تأمينات، وبالرغم من رفضى لهذا الاقتراح لضآلة المبلغ المقدم نظرا لخبرة العاملين بالشركة والتى تعدت عشر سنوات داخل الشركة إلا أننىحرصت على كتابة هذا الإتفاق فى محضر رسمى تم التوقيع عليه من جميع الأطراف، وسوف أرفق نسخة منه لدى رئيس اللجنة الموقرة،وكما أوضح السيد رئيس اللجنة من أن سبب حجم الخسائر هو سوء الإدارة كما ورد فى التقرير الذى تم إعداده فأنا أطرح مرة أخرى هذا الإقتراح على ممثل صاحب

العمل وهو لماذا لايتم عرض بيع هذه الشركة بكامل مقوماتها المادية والمعنوية والإعلان عن ذلك فى الجرائد الرسمية ذلك من ناحية، ومن ناحية أخرى، لماذا لايتم عرضها على مستثمر أخر يقوم بسداد الديون نظير مشاركته فيها وهذا تم فى أكثر من شركة وتم إنتشالها من عثرتها وأصبحت تنافس الآن داخل الأسواق.

ممثل صاحب العمل :.

أود أن أوضح أن قرار الجمعية العمومية الغير عادية كان واضحا وهو تصفية الشركة رضائيا وعرض الأمر على الجهات الرسمية لإتخاذ قرار التوقف الكلى، وعلى ذلك فإن المقترحات التى تقدم بها ممثل العمال مرفوضة، وقد تم مناقشتها مع ممثلين الشركة أثناء إجتماعه معهم وأوضحوا له أن قرار التوقف الكلى نهائى، وعلى ذلك أطالب أعضاء اللجنة الموقرة بضرورة إتخاذ قرار التوقف الكلى لوقف نزيف الخسائر المتتالى .

ممثل العمال :

أرجو من اللجنة الموقرة إعطائى فرصة أخيرة للتحدث مع رئيس النقابة العامة ومحاولة إيجاد حلول عن طريق الإتحاد العام لنقابات عمال مصر أو عن طريق وزارة القوى العاملة لأن الموضوع ليس بالسهولة التى يراها ممثل صاحب العمل، فقرار التوقف يعنى إنهاء خدمة ١٣٠ عامل وتعريض أسرهم للتشرد، كما سبق الإشارة الى ذلك فى الجلسة الأولى

وهذا موضوع هام جدا خاصة وأن هؤلاء العمال ليس لديهم ذنب فى الخسائر التى حدثت للشركة نتيجة لسوء الإدارة.

وبعد مناقشات ومداولات وافق أعضاء اللجنة على التأجيل ومنح ممثل العمال فرصة أخيرة.

الجلسة الأخيرة

رئيس اللجنة:

لقد تم منح ممثل العمال فرصة أخيرة فى الجلسة السابقة بناء على رغبته، وذلك للوصول الى حل سواء عن طريق نقابته العامة أو عن طريق إتحاد نقابات عمال مصر أو عن طريق وزارة القوى العاملة ويتفضل السيد ممثل العمال بطرح ما تم التوصل اليه.

ممثل العمال :.

لقد تمت إتصالات على كافة المستويات ولكن واضح إصرار المسئولين عن الشركة على عدم الإستجابة لأى مقترحات، لأنه فى حالة حصولهم على قرار التوقف الكلى سيكون البيع بأعلى سعر لعدم وجود عمال داخل الشركة، وهذا إذا كان حق لأصحاب الشركة فإنه فى نفس الوقت ظلم للعمال الذين أمضوا فترة طويلة جدا فى خدمة هذه الشركة، وعلى ذلك أطلب من اللجنة الموقرة عدم الموافقة على قرار التوقف الكلى حفاظا على هؤلاء العمال، وحتى لاتصبح ظاهرة فى الفترة القادمة والأمر مطروح على السادة أعضاء اللجنة الموقرة لإتخاذ ما يرونه مناسبا .

رئيس اللجنة:

بعد أن استعرض ممثل العمال الجهود التى تم بذلها بخصوص محاولة إنتشال الشركة من عثرتها وفشله فى التوصل الى نتيجة، أطرح الأمر على السادة أعضاء اللجنة الموقرة للتصويت على قرار الموافقة على طلب التوقف من عدمه.

ممثل الرقابة الصناعية:

يتضح من المناقشات التى دارت خلال الجلسات، أنه بالرغم من المجهود الذى تم بذله بواسطة ممثل العمال لإعادة تشغيل هذه الشركة إلا أنها باءت بالفشل،ونتيجة لحجم الخسائر الكبير والذى بلغ عشرين مليون جنيه مصرى،وتجنبا لعدم زيادة حجم الخسائر وحفاظا على أموال المساهمين أوافق على طلب التوقف.

ممثل هيئة الإستثمار:

بعد أن قام ممثل صاحب العمل بعرض وجهة نظره وكذلك ممثل العمال،ونتيجة للموقف الحالى للشركة الذى يتضح منه حجم الخسائر أوافق على طلب التوقف.

ممثل الهيئة العامة للتأمينات الإجتماعية:

أوافق على طلب التوقف على أن تلتزم الشركة بسداد كافة الحقوق التأمينية المستحقة عليها بالإضافة الى حقوق العمال.وقد بدأ باقى أعضاء اللجنة فى عرض وجهات نظرهم بخصوص الطلب المقدم من الشركة طالبة التوقف ووجهة نظر ممثل العمال بخصوص رفضه

الموافقة على طلب التوقف،وبعد عدة مناقشات ومداولات شعر ممثل العمال بأن قرار اللجنة سيكون الموافقة على طلب التوقف بأغلبية الأصوات فطلب من رئيس اللجنة الكلمة قبل الإنتهاء من أخذ الأصوات.

ممثل العمال:

واضح أن قرار اللجنة الموقرة هو الموافقة على طلب التوقف وبالتالى فإننى أطالب بضرورة أن يتضمن محضر الجلسة الزام الشركة طالبة التوقف بصرف مرتب ثلاثة شهور بحد أدنى خمسمائة جنية لجميع العاملين طبقا للإتفاق المبرم مع إدارة الشركة والمسلم صورة منه الى رئيس اللجنة.

ممثل صاحب العمل:

أود أن أسجل إعتراضى على طلب ممثل العمال لأن إدارة الشركةقامت بصرف خمسة أشهر منذ بدء اللجنة حتى الآن، وبالتالى يسقط حقهم فى مرتب الثلاثة أشهر التى يطالب بها ممثل العمال لأنهم صرفوا شهرين زيادة عن هذا الإتفاق.

ممثل العمال:

بالنسبة لصرف مرتب الخمسة أشهر لجميع العاملين بالشركة منذ بدأ اللجنة حتى الآن، فهذا الموضوع تم الإتفاق عليه مع السيد ممثل صاحب العمل فى أول جلسة،وتوجد ورقة تم التوقيع عليها من السيد ممثل صاحب العمل ومنى ومن السيد رئيس اللجنة بخصوص هذا

الموضوع والورقة موجودة مع السيد رئيس اللجنة،أما موضوع صرف الثلاثة أشهر فهذا أيضا تم الإتفاق عليه مع المسئولين بإدارة الشركة ويوجد محضر رسمى لدى السيد رئيس اللجنة.

رئيس اللجنة:

يوجد فعلا المحضران اللذان أشار اليهما السيد ممثل العمال، وأنا أؤيده فى مطلبه بضرورة صرف مرتب ثلاثة أشهر لجميع العاملين بحد أدنى خمسمائة جنيه مصرى٠

أعضاء اللجنة:

نوافق بالإجماع على الزام الشركة بضرورة صرف مرتب الثلاثةأشهر بحد أدنى ٥٠٠ جنية لكل عامل بناء على الإتفاق الذى تم بين ممثل العمال وممثل صاحب العمل.

ممثل صاحب العمل:

بناء على طلب ممثل العمال بضرورة صرف مرتب ثلاثة أشهر لجميع العاملين بالشركة بحد أدنى خمسمائة جنيه مصرى وموافقة السيد رئيس اللجنة على هذا الطلب وكذلك موافقة السادة أعضاء اللجنة فإن إدارة الشركة ليس لديها مانع من صرف هذه المكافأة لجميع العاملين بالشركة بشرط أن يوقع كل عامل على إستمارة (٦)تأمينات.

وتم إثبات ذلك بمحضر الجلسة٠

مما سبق يتضح أن العمال حصلوا على مرتب ثمانية أشهر بدلا من ثلاثة أشهر وذلك نتيجة للإستخدام الجيد للعناصر المتاحة ودراسة كل المقترحات وإستخدام أفضلها لصالح العمال، وكذلك التعاون المثمر مع الرؤساء فى النقابة العامة .

*وهنا تجدر الإشارة أنه أثناء نظر اللجنة وبالإتصالات عن طريق النقابة العامة والعلاقات الشخصية لممثل العمال تم الحصول على فرص عمل لحوالى ٦٥٪ من العمال خاصة الفنيين فى شركات أخرى وبمرتبات مماثلة للتى كانوا يحصلون عليها.

وسوف نستعرض الآن أهم الجوانب الإيجابية ،والسلبية ،والدروس المستفادة من هذه الحالة.

أولا: الجوانب الإيجابية

أ- تعاون العمال مع ممثل النقابة كان عاملا أساسيافى نجاح المفاوضات والوصول بها الى الهدف المرجو، وهو تحقيق أفضل المزايا للعمال وقد وضح ذلك جيدا من كم المعلومات التى وفروها سواء من ناحية المرتبات أو من ناحية إتجاهات الإدارة أومن ناحية حجم العمل،وكذلك الأسباب التى أدت الى هذه الخسائر.

ب- وجود قنوات مفتوحة بإستمرار بين ممثل العمال والنقابة العامةوإستشارتها فى معظم الأوقات والإستعانة بالمستشار القانونى للنقابة،مما كان له دور رئيسى فى إحساس إدارة الشركة طالبة التوقف بقوة المفاوض النقابى ومقدرته على إثبات وجهة نظره وذلك من خلال الإستعانة بالمستشارين المختصين .

ج ـ إستخدام ممثل العمال لسياسة المبادلة بطريقة جيدة جدا حصل من خلالها على صرف مرتب خمسة أشهر للعمال أثناء فترة نظر لجنة التوقف ،بالإضافة الى ثلاثة أشهر أخرى نتيجة المفاوضة الجيدة مع إدارة الشركة ،وتم إستخدام سياسة المبادلة عن طريق صرف المرتبات لجميع العاملين مقابل عدم قيامهم بإضراب أو إعتصام طوال فترة نظر اللجنة٠

د-السلطة المفوضة لمن يقوم بالتفاوض وأهميتها سواء من جانب صاحب العمل أو من يمثله أو من جانب العمال أو من يمثلهم.

ثانيا: الجوانب السلبية

أ- عدم وجود لجنة نقابية جعلت مهمة الحصول على المعلومات صعبة جدا، وكذلك أدت الى تفاقم حجم المشاكل مع الإدارة لعدم معرفة الوضع الصحيح داخل الشركة .

ب ـ كان من الممكن أن يكون لدور الإتحاد العام لنقابات العمال لحل هذه المشكلة أهمية كبرى لو تم وضع هذه المشكلة بدرجة أهمية أكبر مما بحثت به، لأنه كان يستطيع الإتصال بالبنوك وجدولة الديون وبالتالى محاولة الخروج من هذه المشكلة بأقل الخسائر .

وهذا من وجهة نظرنا الشخصية وللعلم فقد تم بيع هذه الشركة بمبلغ يوازى حجم الخسائر مرتين بعد الحصول على قرار التوقف.

ثالثا : الدروس المستفادة

*لقد تم إستعراض هذه الحالة فى البداية لأنها تشتمل على موضوعين مهمين وأساسيين وهما موضوع(الإغلاق الكلى)وموضوع (الإضراب والاعتصام) لأن بعض العاملين يرون أن موضوع الإضراب من المزايا التى أقرها مشروع قانون العمل الموحد الجديد المزمع إصدارة .ولقد وضح فى هذه الحالة بأن العمال لوا إستخدموا عنصر الإضراب والإعتصام داخل العمل كما أبلغواممثل العمال فى بداية الأمر لكانت الخسارة بالنسبة لهم أكبر، لأنة فى هذه الحالة لن تصرف لهم الشركة أى مرتبات بل كان من الممكن أن يؤدى ذلك الى مشاكل أكبر لو قام أحدهم بأعمال تخريب، ومن هنا يتضح أن الإضراب سلاح ذو حدين يجب إستخدامه بحرص شديد جدا خاصةفى ظل الظروف التى نعيش فيها ويجب أن نعرف أبعاد هذا الإضراب، والمزايا والعيوب الناجمة عنه، وبالتالى نحدد هل نضرب أم لا،وهنا تكون لمهارة المفاوض النقابى دور رئيسى فى حسم هذا الموضوع .

*أيضا ظهرت هنا أهمية مهارة المفاوض فى الإتفاق الذى تم مع ممثل الشركة بضرورة صرف مرتبات العاملين أثناء نظر فترة التوقف مقابل عدم قيام العمال بالإضراب وإستخدامه الجيد لأسلوب المبادلة لصالح العمال.

*التكتيك التفاوضى ويظهر ذلك من أول جلسة والإنطباع الذي تولد لدى ممثل العمال بأن جميع أعضاء اللجنة لديهم الرغبة في الموافقة على طلب التوقف، وهنا بدأ فى تعديل

خططه وتكتيكاته طالبا إعطائه مهلة للإطلاع على الأوراق ودراستها وفتح القنوات مع ممثلى الشركة للتفاوض .

*مهارة المفاوض النقابى وقد ظهرت فى الحصول على موافقة كتابية من ممثلى الشركة على صرف ثلاثة شهور للعاملين بحد أدنى خمسمائة جنية دون أن يغلق باب المفاوضات بشأن هذا الموضوع.

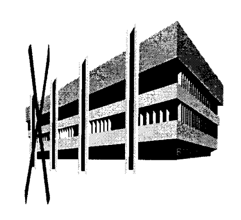
*أيضا ظهرت أنشطة مائدة المفاوضات من خلال معظم الجلسات سواء الرسمية أو الودية وقد بدأت فى الجلسات المبكرة مع ممثل الشركة فقط ثم تشعبت بعد ذلك فى الجلسات الوسيطة مع غالبية الأطراف، ثم الإصرار من ممثل العمال على ضرورة صرف ثلاثةشهور للعمال فى الجلسة الختامية وضرورة إثبات ذلك فى محضر الجلسة.

*وفى النهاية يجب الإشارة الى مهارة ممثل صاحب العمل فى عرض الحالة على أعضاء لجنة التوقف بصورة جيدة أدت الى إقتناعهم بضرورة الموافقة على طلب التوقف،وهذا يدل على إستخدامه تكتيك جيد إستطاع من خلاله كسب هذه الحالة.



الفصل الثانى

الحالة الثانية



إنخفاض حجم العمل
والإستغناء عن العمالة الزائدة
(التوقف الجزئى)

الحالة الثانية

إنخفاض حجم العمل والإستغناء عن العمالة الزائدة

(التوقف الجزئى)

هذه الحالة تعتبر من أخطر الحالات لأنها متكررة فى معظم الشركات، وإذا لم تعالج بصورة جيدة فإن الآثار المترتبة على ذلك تكون نتائجها سيئة جدا، سواء على الشركة من ناحية أو على العاملين من ناحية أخرى.

وهذه الحالة يطلق عليها الإغلاق الجزئى أى إغلاق جزء من المنشأة، أو توفير بعض العمال

وسوف يتم إستعراض هذه الحالة بشىء من التفصيل نظراً لأهميتها .

ملخص الحالة الثانية

تتلخص هذه الحالة فى أن الشركة (ب)إنخفض حجم العمل بها بنسبة كبيرة جدا مما أدى الى وجود فائض كبير فى العمالة وترغب الشركة فى الإستغناء عن العمالة الزائدة .

وتختلف أساليب الإستغناء عن العمالة، من صاحب عمل الى صاحب عمل أخر ،ومن شركة الى شركة أخرى، طبقا لنوعية العمالة المراد الإستغناء عنها، وكذلك لوجود لجنة نقابية داخل الشركة من عدمه، وأيضا الأسباب التى وراء إتخاذ قرار الإستغناء، وهذه أشياء كثيرة ومتعددة لسنا بصدد الدخول فى تفاصيلها.

بيانات عن الشركة:

١-بداية النشاط للشركة١٩٧٩ ٠

٢-عدد العاملين بالشركة ١٢٠٠عامل ومهندس وادارى وفنى٠

٣-الشكل القانونى :شركة مساهمة مصرية.

٤-توجد لجنة نقابية داخل الشركة.

٥-التفاوض بفريق٠

وقائع جلسات الحالة الثانية

كما سبق الإشارة فإن هذه الشركة يوجد بها لجنة نقابية وبناءا على ذلك فقد قامت إدارة الشركة بإرسال دعوة الى اللجنة النقابية،لحضور إجتماع مع إدارة الشركة وذلك لمناقشة الموقف الحالى الذى تمر به الشركة،وتضمنت هذه الدعوة فكرة موجزة عن المشاكل الحالية التى تمر بها الشركة وضرورة إيجاد حلول لهذه المشاكل،وتم التركيز على ضرورة الإستغناء على عدد من العمالة،وقد تمت المفاوضات بين إدارة الشركة واللجنة النقابية من خلال العديد من الجلسات والإجتماعات التى تم إستخدام غالبية أساليب المفاوضة الجماعية من الطرفين على النحو التالى :.

الجلسة الأولى

إدارة الشركة :.

نظرا للظروف التى تمر بها الشركة فى هذه الفترة والتـى تتطلب تضافر كافة الجهود سـواء من جانب إدارة الشركة، أو من جانب العاملين للوصـول الى أفضل الحلـول ،والتـى تسهم فى النهاية الى إستمرارية العمل ،لذلك فقد بادرت إدارة الشركة الى ضرورة عقد إجتماع مع اللجنة النقابية بصفتها الممثل الشرعى للعاملين والتشاور معها فى كافـة المسائل المتعلقة بهذا الموضوع، والإدارة تطلب من السادة أعضاء اللجنة النقابية التعاون معها ،للخروج مـن هذه الكبوة بأقل الخسائر الممكنة سواء للعاملين أو للشركة.

وسوف نستعرض الموقف الحالى للشركة من خلال طرح موقـف العقـود التـى تم إبرامها مـع العملاء ومواعيد إنتهاء هذه العقود وكذلك موقف التعاقدات فى الفترة القادمة .

١-غالبية العقود التى تم إبرامها مع العملاء تنتهى خلال شهرين أو ثلاثة على الأكثر .

٢-لاتوجد أى تعاقدات جديدة فى خلال الفترة المقبلة .

٣-فى حالة وجود تعاقدات ستكون بعد ٦ شهور وبكميات لا تناسب حجم العمالة الحالية.

بناء على ما سبق فإن موقف العمالة فى الفترة المقبلة فى ظل عدم وجود تعاقدات حالية أو مستقبلية يتلخص فى الآتى:

١-عدد العاملين الموجودين بالشركة حاليا ١٢٠٠ عامل .

٢-عدد العمالة المطلوب الإستغناء عنها ٣٠٠ عامل أى حوالى ٢٥٪ من العمالة الحالية.

الإقتراحات المقدمة من إدارة الشركة بخصوص الموقف الحالى تتلخص فى إقتراحين هما-:

الإقتراح الأول :.

عرض الموضوع على الجهات المختصة للحصول على قرار بالتوقف الجزئى وبالتالى نستطيع الإستغناء عن العمالة الزائدة بالطرق القانونية٠

الإقتراح الثانى :.

موافقة الشركة المبدئية على صرف مبلغ يوازى أجر ثمانية أشهر لمن يرغب فى تقديم إستقالتة والتوقيع على إستمارة (٦)تأمينات.

هذه نبذة سريعة لموقف الشركة فى الفترة الحالية والقادمة ونريد سماع رأى اللجنةالنقابية.

اللجنة النقابية :-

فى البداية نود أن نوضح لإدارة الشركة بأن الموقف الحالى يرجع الى تقاعس إدارة الشركة فى الفترة الماضية هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، نود أن نسأل إدارة الشركة عن الأسباب التى أدت الى عدم إحاطة اللجنة النقابية بهذا الموقف إلا الآن، ونود أن نحيط علم إدارة الشركة برد اللجنة النقابية على الموقف العام للشركة، وكذلك المقترحات المقدمة من إدارة الشركة والخاصة بتصفية جزء من العمالة سواء رضائيا أو قانونيا برفض اللجنة النقابية لجميع هذه المقترحات وذلك يرجع الى عدة أسباب نلخصها فى الآتى:-

١ـ بالنسبة لعدم وجود تعاقدات مستقبلية وقرب إنتهاء العقود الحالية وبالتالى إنخفاض حجم العمل في الفترة المقبلة، يرجع سببه الى تقاعس الإدارة العليا وإدارة التسويق فى الحصول على عقود جديدة، وهذا هو أصل عملهم وليس للعمال أى يد فى هذه المشكلة، وكذلك ليس للجنة النقابية هى الأخرى يد فيها، وعلى هذه الإدارات أن تكثف من مجهودها للحصول على عقود جديدة والتفكير للخروج من هذه الأزمة بأقل الأضرار الممكنة .

٢ـ بالنسبة لعرض موقف الشركة على الجهات المختصة للحصول على قرار بالتوقف الجزئى، تبدى اللجنة النقابية تحفظها على هذا القرار وعدم موافقتها علية، حيث أنه يوجد عدة شركات منافسة للشركة تقوم بإنتاج نفس المنتج أو البديل له وبمجرد أن تعرف هذه الشركات بأن الشركة قدمت طلب توقف جزئى فأول شيئ تفعله هذه الشركات هو الشوشرة على الشركة، وبالتالى يصبح موقف الشركة صعبا فى الحصول على تعاقدات أخرى نتيجة للخوف والتردد من موقف الشركة .

٣ـ بالنسبة للمبلغ المعروض من قبل الشركة لمن يرغب في تقديم إستقالته، ترى اللجنة النقابية أن هذا الأسلوب من قبل الإدارة يعتبر أداه ضغط على العاملين لإجبارهم على الإستقالة، وبالتالى فإن اللجنة النقابية ترفض هذا الموضوع ولا توافق على إستقالة أى عامل، وعلى إدارة الشركة أن تنتظر لفترة ربما تستطيع فى خلالها الحصول على عقود جديدة وبالتالى يصبح موضوع الإستغناء عن العمال لاغى، هذا من ناحية،ومن ناحية

أخرى، تفيد اللجنة النقابية بأنة فى حالة تعذر الحصول على عقود جديدة فى الفترة المقبلة من الممكن أن يتم مناقشة نظام الحوافز التى تصرف حاليا بحيث يتم الحفاظ على العمالة الموجودة بشتى الطرق، لأن هذه العمالة أصبح لديها خبرة فى مجال العمل . كما تشير اللجنة النقابية الى أنه فى حالة استحالة المحافظة على العمالة الموجودة لابد وأن يكون التعويض مناسبا للفترة التى قضاها العامل داخل الشركة، وبالتالى فإن المبلغ المعروض والذى يوازى أجر ثمانية أشهر يعتبر مبلغ ضئيل جدا ويجب إعادة النظر فيه.

٤ـ بالنسبة لعدد العاملين المطلوب الإستغناء عنهم تحيط اللجنة النقابية إدارة الشركة علما بأن هذا العدد كبير جدا ومبالغ فيه، ولابد أن يتم تقديم كشف من قبل إدارة الشركة توضح فيه الوظائف والأماكن التى بها عمالة زائدة وعدد هذه العمالة فى كل قسم وذلك حتى يتسنى للجنة النقابية دراسة هذا الموقف من كافة الجوانب حيث أن العمالة الموجودة بالشركة لديها خبرة غير متوفرة في سوق العمل المصرى نظرا لطبيعة إنتاج الشركة وبالتالى لابد من الإحتفاظ بهذه العمالة٠

وفى النهاية تطلب اللجنة النقابية من الإدارة ضرورة التأنى فى إتخاذ مثل هذه القرارات بصورة سريعة حتى لا يؤدى ذلك الى حدوث بلبلة داخل صفوف العمال، وبالتالى حدوث مشاكل ولابد من الإدارة أن تناقش هذا الموضوع من كافة الجوانب والاتجاهات، وأن تراعى البعد الإجتماعى والنفسى للعمال وأن تحاول فى الفترة المقبلة الحصول على

تعاقدات جديدة، وأن اللجنة النقابية ليس لديها مانع من مساعدة الإدارة فى أى مجال يساهم فى حل هذه المشكلة .

إدارة الشركة:

نود إحاطة السادة أعضاء اللجنة النقابية بأننا نقدر حرصهم على العمالة الموجودة داخل الشركة وأن إدارة الشركة تبذل قصارى جهدها فى محاولة للحصول على تعاقدات جديدة، وأنها تدرك أهمية وخبرة العمالة الموجودة داخل الشركة، وأنها قامت بهذا العرض نتيجة للموقف الموجود أمامها الآن ولخبرتها ومقدرتها على إستنتاج الموقف لفترة مقبلة، وبالرغم من ذلك فإن الإدارة تقترح على اللجنة النقابية دراسة هذا الموضوع ووضع تصورها فى حالة عدم إستطاعة الشركة الحصول على عقود جديدة وكيفية التصرف فى العمالة الزائدة وعرض كل ذلك فى الإجتماع القادم الذى تقترح الإدارة عقده بعد أسبوعين ٠

على أن يتم إرسال مقترحات اللجنة النقابية بخصوص هذا الموضوع للإدارة لمناقشتها وتجهيز الرد عليها قبل موعد الإجتماع بفترة كافية.

الجلسة الثانية

إدارة الشركة:

لقد تم عرض الموقف العام للشركة فى الجلسة السابقة على اللجنة النقابية، وتم إعطاء فرصة كاملة للسادة أعضاء اللجنة النقابية لمناقشة هذا الموقف وطرح مقترحاتهم، والتى تساهم

في إيجاد حلول مناسبة للمشكلة المطروحة،ونود أن نستمع لرد اللجنة النقابية ومقترحاتها بخصوص هذا الموضوع.

اللجنة النقابية:

أولا: بخصوص عدد العمالة التى ترغب إدارة الشركة فى الإستغناء عنهم، تقترح اللجنة النقابية أن يتم ترك الحرية كاملة لجميع العاملين لإختياراتهم وإتخاذهم القرارات المناسبة لهم بدون ممارسة أى ضغوط من جانب الشركة.

ثانيا: بالنسبة لقيمة المكافأة المقترحة من الشركة لمن يرغب فى تقديم إستقالته،تقترح اللجنة النقابية صرف مرتب شهرين عن كل سنة خبرة قضاها العامل فى خدمة الشركة بحد أدنى أربعة وعشرون شهرا٠

إدارة الشركة:

بالنسبة للإقتراح الأول المقدم من اللجنة النقابية بخصوص ترك الفرصة لكل عامل ليقرر ما يراه مناسبا فإن إدارة الشركة ليس لديها مانع من الموافقة على ذلك،أما بالنسبة للإقتراح الثانى والخاص بقيمة المكافأة فواضح جدا مغالاة اللجنة النقابية فى هذا الطلب، وعلى ذلك فإن إدارة الشركة ليس لديها مانع من بحث الموضوع مرة أخرى، بشرط أن يكون لدى اللجنة النقابية المرونة للوصول الى إتفاق بعيدا عن المزايدات٠

اللجنة النقابية:

إن اللجنة النقابية ليس لديها مانع من التعاون مع إدارة الشركة، ولكن كما سبق الإشارة اليه لابد أن يشعر العاملين بأنه لاتوجد هناك أية ضغوط من جانب الإدارة، ونطلب من إدارة الشركة إتاحة فرصة أخرى يتم من خلالها بحث الموقف الحالى وطرح المقترحات سواء من جانب اللجنة النقابية أو من جانب الإدارة، على أن يتم طرح هذه المقترحات والبدائل فى الإجتماع القادم وتقترح اللجنة أن يكون الإجتماع القادم بعد أسبوعين.

الجلسة الثالثة

إدارة الشركة:

لقد قامت إدارة الشركة بدراسة المقترحات المقدمة من اللجنة النقابية وقررت ما يلى بخصوص العاملين الذين لديهم الرغبة فى تقديم إستقالاتهم بشرط موافقة إدارة الشركة على هذه الإستقالة.

*يتم صرف مكافأة لمن يرغب فى ترك الخدمة بتقديم إستقالته والتوقيع على إستمارة (٦) تأمينات ما يوازى أجر خمسة عشر شهرا من الأجر الأساسى.

*للشركة الحق فى قبول إستقالة العامل أو رفضها ولا يتم صرف قيمة المكافأة المذكورة عاليه فى حالة رفض الشركة للإستقالة.

اللجنة النقابية:

واضح أن إدارة الشركة لديها رغبة فى حل المشكلة وبناء عليه فإن اللجنة النقابية ليس لديها مانع فى قبول الإقتراح المقدم من إدارة الشركة بخصوص ترضية العاملين الذين لديهم رغبة فى تقديم إستقالاتهم،ولكن تود اللجنة النقابية إضافة البندين التاليين للإقتراح المقدم من إدارة الشركة بخصوص مكافأة نهاية الخدمة لمن يرغب فى تقديم إستقالته والتى توازى مرتب خمسة عشر شهرا وهذين البندين يتلخصان فى(إضافة صرف مكافأة الإنتاج التى تصرف فى نهاية العام بالإضافة الى أحقية العامل فى صرف الأرباح)٠

إدارة الشركة:

بالرغم من مغالاة اللجنة النقابية فى طلباتها بخصوص ترضية العاملين الراغبين فى تقديم إستقالاتهم إلا أنه ليس لدى إدارة الشركة مانع فى الموافقة على إقتراح اللجنة النقابية وبالتالى يصبح الإتفاق النهائى كما يلى:-

١-يتم منح مكافأة نهاية خدمة لمن يرغب فى تقديم إستقالته بما يوازى أجر خمسة عشر شهرا بالإضافة الى صرف مكافأة الإنتاج وأحقية العامل فى صرف الأرباح٠

٢-لإدارة الشركة الحق فى قبول أو رفض الإستقالة المقدمة من العامل، وفى حالة رفض الإستقالة لايحق للعامل صرف أى مستحقات فى حالة تصميمه على الإستقالة٠

اللجنة النقابية:

تشكر اللجنة النقابية إدارة الشركة على إستجابتها لمقترحات اللجنة النقابية ولكن تؤكد فى نفس الوقت على أنه لابد أن يكون لدى العامل الرغبة فى ترك العمل بالشركة وتقديم إستقالته وذلك دون ممارسة أية ضغوط علية من قبل إدارة الشركة.

إدارة الشركة:

توافق إدارة الشركة على هذا الطلب مع التأكيد على أنة يحق للشركة رفض الاستقالة فى حالة حاجتها لهذا العامل.

*فى هذه الحالة نجد أن اللجنة النقابية قد تأكدت من صعوبة الحصول على عقود جديدة فى الفترة المقبلة، وبناءا على ذلك نظمت نفسها على كيفية المفاوضة مع الإدارة للحصول على أفضل الإمتيازات والشروط والتى على أساسها يتم قبول إستقالة العامل، وقد توصلت اللجنة من خلال هذه المفاوضات الى الآتى:-

١- إستطاعت اللجنة النقابية أن ترفع قيمة المكافأة من مرتب يوازى ثمانية أشهر الى مرتب يوازى خمسة عشر شهرا بالإضافة الى صرف مكافأة الإنتاج وهى توازى أجر شهر بالإضافة الى أحقيته فى صرف الأرباح وهى توازى أجر خمسة أشهر وبالتالى أصبح ما يحصل علية العامل الذى يتقدم بإستقالته هو ما يوازى أجر واحد وعشرون شهرا بدلا من ثمانية أشهر .

٢ـ قامت اللجنة النقابية بإتصالات مباشرة مع الشركات المجاورة للشركةوالتى بها تخصصات متقاربة أو متشابه للعمالة الموجودة بالشركة، وإتفقت مع هذه الشركات على إرسال العمال الراغبين فى الإستقالة لعمل إختبارات لهم وإمكانية تعيينهم فى هذه الشركات،وقد إستطاعت اللجنة النقابية الحصول على عدة فرص عمل لغالبية العاملين الذين تقدموا بإستقالاتهم خاصة الفنيين مثل اللحامين والمحارين والبرادين والحدادين والكهربائية.

٣ـ إستطاعت اللجنة النقابية أن تبرم إتفاقا مع إدارة الشركة. يتلخص هذا الإتفاق فى أنه لابد أن يكون لدى العامل الرغبة فى ترك الشركة وتقديم إستقالته، وذلك دون أى ممارسة ضغوط عليه ويعتبر هذا الإتفاق من أهم النقاط أثناء المفاوضات. حيث أصبح لدى جميع العاملين شعور بالأمان النسبى وكل عامل بدأ يفكر فى موضوع الإستقالة أو رفضها بحرية تامة وبدون أى ضغط نفسى أوعصبى، وهذا ساعد جيدا فى مرور هذه المشكلة بدون تعقيدات .

٤ـ لم تتدخل اللجنة النقابية فى موضوع الإستقالات وتركت حرية الإختيار للعامل فى الإستقالة أو بقائه بالشركة، ولكن أوضحت لجميع العاملين بأنها سوف تتدخل فى حالة واحدة فقط وهى حالة ممارسة ضغوط على أى عامل لتقديم إستقالته من قبل الإدارة وبالتالى أصبح دور اللجنة النقابية هو الرقابة على هذه العملية .

*هذه الحالة من الحالات المتكررة فى القطاع الخاص حيث أنه عند أول كبوة لصاحب العمل أول شيء يفكر فى التوفير فيه هو العامل لأنه أسهل شيء يمكن الإستغناء عنه.

وسوف نستعرض الآن الجوانب الإيجابية و السلبية والدروس المستفادة من هذه الحالة.

الجوانب الإيجابية

١- فى هذه الحالة كان عنصر الخبرة المتوفر لدى أعضاء اللجنة النقابية ومرونة إدارة الشركة أحد العوامل الأساسية فى نجاح المفاوضات ووصولها الى بر الأمان. وهذا أدى الى تفهم كل من الطرفين (النقابة والإدارة) لضرورة التعاون من أجل الخروج بهذه المشكلة بدون أن يطغى طرف على الأخر .

٢- إستخدام اللجنة النقابية لمعظم أساليب المفاوضة الجماعية من إستراتيجيات وتكتيكات ومهارات التفاوض بصورة جيدة مما أدى الى زيادة المكافأة للعامل الراغب فى تقديم إستقالته من ثمانية شهور الى إثنين وعشرون شهرا .

٣- عدم تمسك اللجنة النقابية برفض إستقالات العمال، وفى نفس الوقت عدم إجبار أى عامل على الإستقالة، وهذا حقق رغبة الشركة فى محاولة خفض العمالة بالإضافة الى ترك الحرية للعامل فى الإستقالة من عدمه، وهذا أدى الى شعور العامل بالأمان النسبى .

٤- دراسة اللجنة النقابية لمشروع الإدارة والخاص بتخفيض العمالة بسبب إنخفاض الإنتاج وعدم وجود تعاقدات فى الفترة القادمة، وإظهار السبب الرئيسى لهذا الموقف هو نتيجة لتقاعس الإدارة وبالتالى إستطاعت اللجنة النقابية أن تستخدم هذا الموقف لصالح العمال

عن طريق زيادة المكافأة المعروضة من قبل الشركة، وأيضا استطاعت اللجنة النقابية أن تخفض عدد العمالة المطلوب الإستغناء عنها من ٣٠٠ عامل الى ١٦٠ عامل .

الجوانب السلبية

١-بالرغم من عدم إجبار أى عامل على الإستقالة إلا أن معظم العاملين تملكهم خوف من إغلاق الشركة فى أى وقت وهذا أدى الى حالة من البلبلة والقلق بين صفوف العاملين .

٢ـ عدم معالجة الإدارة لهذه المشكلة بصورة جيدة ومراعاة نفسية العامل المصرى أدى الى حدوث بعض المشاكل المتفرقة وهذا يرجع الى أن الإدارة أجنبية وبالتالى تتعامل مع الأشياء بصورة جامدة .

٣ـ ترك بعض العمال ذو المهارات الخاصة والخبرة المتميزة للعمل كان له أثار سلبية وأدى الى حدوث مشاكل فى الإنتاج لعدم وجود البديل الكفء .

٤ـ فى معظم حالات نقص الإنتاج وعدم وجود تعاقدات جديدة نجد أن صاحب العمل يبدأ مباشرة فى إتباع كل الأساليب لخفض عدد العمالة، وهذه الطريقة تكون لها أثار سلبية على العمال وتحدث بينهم شعور بعدم الأمان، وهذا هو النظام السائد فى القطاع الخاص .

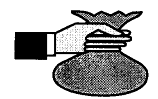
الدروس المستفادة

هـذه الحالـة مـن الحـالات المهمـة جـدا لأنـها تتعـرض لأهـم مشـاكل القطـاع الخـاص والإستثمارى، وهى مشكلة إنخفاض الإنتاج وبالتالى يترتب علية إنخفاض فى عـدد العمالة فى الوقت الذى تتفاقم فيه مشكلة البطالة، والقطاع الخاص غالبية أصحاب الأعمال فيه لا يفكرون سـوى فى الربح فقط وأسهل شئ يتم التضحية به فى أول مشكلة هـو العامل وبالتالى نجد حركة دوران العمالة فى الشركات التى تعانى من مشاكل نقص الإنتاج مرتفعة جدا وهذا يؤدى الى عدم الإنتماء الى الشركة أو المصنع، ومن هنا لابد من وجود ضوابط معينة تحكم العلاقة بين صاحب العمل والعامل، وأن تهتم اللجان النقابية بإنشاء صناديق التكافل لمواجهة هذه المشاكل .

أيضا يجب أن يراعى أصحاب الأعمال نقطة هامة جدا وهى نفسية العامل المصرى ومدى تأثير العوامل المحيطة عليه،لأن ذلك له تأثير مباشر على حجم الإنتاج ونوعيته،بالإضافة الى وصول العمال لدرجة تجعلهم يفكرون فى هدف واحد فقط وهو كيفية العثور على وظيفة أخرى ليتجنبوا موقف الإستغناء عنهم فى أى لحظة.

الفصل الثالث

الحالة الثالثة



التغلب على إنخفاض الإنتاجية

(المكافآت)



الحالة الثالثة

التغلب على إنخفاض الإنتاجية -المكافآت

هذه الحالة نموذج جيد يتضح من خلاله أهمية أن يكون ممثل العمال لديه المقدرة على إستخدام كافة العناصر المتاحة لديه بصورة جيدة لصالح العاملين،وأيضا لابد أن يكون لديه المقومات والمهارات التى من خلالها يستطيع أن يقنع إدارة الشركة بأهمية الإقتراح المقدم منه للصالح العام ، وأن الهدف الأساسى هو تحفيز العاملين على زيادة الإنتاجية٠

ملخص الحالة الثالثة

تتلخص هذه الحالة فى أن الشركة (ج)إنخفضت إنتاجية العمل فيها بنسبة ١٥٪ ، وقد إستطاعت هذه الشركة فى خلال العام التالى من التغلب على مشكلة انخفاض إنتاجية العمل فى العام السابق، وذلك من خلال إعادة تنظيم العمل وخفض الفائض فى العمالة، وقد ارتفعت إنتاجية العمل فى خلال خمسة شهور بنسبة ٣٠٪ .

وبناءا على ذلك تقدمت اللجنة النقابية بهذه الشركة بمذكرة تطلب فيها صرف مكافأة إستثنائية للعاملين بالشركة نظرا للجهد المبذول، والذى أدى فى النهاية الى تحقيق الزيادة فى إنتاجية العمل، وتطلب عقد إجتماع مع إدارة الشركة لمناقشة الإقتراح المقدم٠

بيانات عن الشركة:

١-بداية نشاط الشركة:منتصف ١٩٧٩ ٠

٢-عدد العاملين بالشركة: ٩٨٠ عامل ومهندس واداري وفني.

٣-الشكل القانوني للشركة:شركة مساهمة مصرية.

٤-توجد لجنة نقابية بالشركة.

٥-التفاوض بفريق.

وقائع جلسات الحالة الثالثة

تتلخص وقائع هذه الحالة في طلب اللجنة النقابية بعقد إجتماع مشترك مع الإدارة لبحث إمكانية صرف مكافأة لجميع العاملين بالشركة نظرا لتحقيقهم إرتفاع في معدلات الإنتاج بنسبة تصل الى حوالي ٣٠٪ وبناء على ذلك تم تحديد موعد عقد إجتماع بين إدارة الشركة واللجنة النقابية وتلك هي تفاصيل الجلسات.

الجلسة الأولى

اللجنة النقابية:

في البداية نتوجه بالشكر لإدارة الشركة على تلبية الدعوة لعقد الإجتماع، وهذا يدل على حرص إدارة الشركة على سماع رأي ممثلي العمال في الأمور التي تخص العاملين، والعمل على حلها أولا بأول وهذا ماتعودناه من إدارة الشركة في خلال الفترة السابقة.

ونتيجة لإحساس العاملين بأنهم إستطاعوا أن يحولوا إنخفاض الإنتاجية في الفترة السابقة الى زيادة الإنتاجية خلال هذا العام، ولكن لم يشعروا بأي تقدير من جانب الإدارة، وحرصا

من اللجنة النقابية على إستمرار العاملين فى بذل الجهد ،فقد تقدمت بطلب لعقد هذا الإجتماع، ومما لاشك فيه أن إدارة الشركة ترى حجم الإنتاج الذى إرتفع بصورة جيدة فى خلال الفترة الماضية، وقد قام جميع العاملين ببذل أقصى جهد للحصول على هذه النتائج. لذلك فقد رأت اللجنة النقابية ضرورة عرض مقترحاتها الخاصة بصرف مكافأة إستثنائية لجميع العاملين بالشركة لتحفيزهم على الإستمرار فى رفع معدلات الإنتاجية ،وليشعروا بأن الشركة تراعى دائما مصلحة العاملين بنفس الدرجة التى تراعى بها مصلحة العمل ، وتتلخص هذه المقترحات فى الآتى:-

الإقتراح الأول : - صرف مكافأة لجميع العاملين بالشركة توازى ٥٪من المرتب الأساسى بشرط أن يتم وضعها على المرتب الأساسى.

ملحوظة :- هذه الشركة إدارتها أجنبية وتخضع لقانون الإستثمار وجميع الشركات التى تعمل بالقطاع الإستثمارى والخاص من الممكن تعديل المرتب فى أى وقت وبأى مبالغ .

الإقتراح الثانى :- صرف مكافأة لجميع العاملين بالشركة توازى مرتب شهر من المرتب الإجمالى على أن تصرف مرة واحدة .

وفى النهاية تطلب اللجنة النقابية من إدارة الشركة الموافقة على أحد الإقتراحين المقدمين لها وذلك تحفيزا للعاملين على بذل مزيد من الجهد للإستمرار فى رفع معدلات الإنتاج والمحافظة على جودته فى نفس الوقت.

إدارة الشركة:

فى البداية لابد من إيضاح نقطة هامة جدا للسادة أعضاء اللجنة النقابية، وهى أن زيادة الإنتاج شىء طبيعى جدا، والمفروض أن جميع العاملين يتقاضون مرتباتهم شهريا نظير الإنتاج كما وجودة وبالتالى فإن صرف أى مكافأة أو زيادة ليس لها أى سند أو أساس ،وعلى ذلك فإن إدارة الشركة ترفض الإقتراحين المقدمين من اللجنة النقابية، وحينما ترى إدارة الشركة ضرورة صرف حافز أو مكافأة إستثنائية للعاملين سوف تقوم بذلك فورا وبلا تردد.

اللجنة النقابية:

نحن نعلم تماما بأن جميع العاملين يتقاضون مرتباتهم نظير قيامهم بالعمل على أفضل وجه، ولكن حينما تكون هناك زيادة فى الإنتاج بعد فترة إنخفاض ،فلابد من دراسة هذه الظاهرة لذلك فإن اللجنة النقابية تقدمت بإقتراحاتها بناءا على قناعة تامة وبعد دراسة مستفيضة للآثار الإيجابية فى حالة صرف حافز مادى للعاملين، لأن هذا الحافز يعتبر عنصرا أساسى وهام لأى عامل وهو الدافع الرئيسى لكى يضاعف العامل من مجهوده، وبالتالى تزيد إنتاجيته، وأن اللجنة النقابية بصفتها الممثل الشرعى للعاملين لم تتقدم بهذا الطلب إلا بعد إحساسها بأهميته فى هذه الفترة سواء للعمل أو للعاملين. لذلك فإن اللجنة النقابية ليس لديها مانع من تأجيل مناقشة هذا الموضوع فى هذه الجلسة وترك الفرصة كاملة لإدارة الشركة لدراسة المقترحات المقدمة اليها من كافة الجوانب وأن يتم عقد اجتماع أخر فى

خلال أسبوع لمناقشة هذه المقترحات المقدمة من اللجنة النقابية وكذلك مناقشة أى مقترحات من جانب إدارة الشركة .

إدارة الشركة :

نود أن نحيط اللجنة النقابية علما بأن إدارة الشركة تؤمن تماما بمبدأ تحفيز العاملين، ولكن لابد أن يكون السبب مناسبا لهذا الحافز حتى لايفقد الميزة الأساسية له ،وبالرغم من ذلك فسوف تدرس الإدارة إقتراح اللجنة النقابية وتتقدم برد فى الجلسة القادمة·

اللجنة النقابية:

نشكر الإدارة على موافقتها المبدئية على دراسة المقترحات ،وسوف تتقدم اللجنة النقابية فى الجلسة القادمة بدراسة عن تكلفة الإقتراحين والمزايا التى ستعود على الجميع فى حالة صرف هذا الحافز لجميع العاملين بالشركة.

الجلسة الثانية

إدارة الشركة:

تلبية لرغبة اللجنة النقابية فى صرف حافز لجميع العاملين بالشركة وبعد دراسة الآثار الإيجابية لهذا الحافز ومراجعة مقترحات اللجنة النقابية التى تقدمت بها بهذا الشأن ، فقد قررت إدارة الشركة صرف حافز يوازى مرتب عشرة أيام لجميع العاملين بالشركة كمكافأة تصرف مرة واحدة فقط، وقد وافقت الإدارة على ذلك بناءا على إرتفاع الإنتاجية مع

المحافظة على جـودة المنتج وأن هـذا الحـافز يعتبر بصفـة استثنائية، وتـأمل إدارة الشركة إستمرارية العاملين فى رفـع معـدلات الإنتـاج وأن تحـرص اللجنـة النقابيـة علـى تعميـق روح التعاون والإنتماء بين جميع العاملين٠

اللجنـة النـقـابـيـة:

هذه الإستجابة السريعة من إدارة الشركة لطلبـات اللجنـة النقابيـة تـدل علـى حـرص الإدارة على إستمرار روح الود والتعاون، ولكن طالما هناك موافقة مبدئية علـى صـرف حـافز لجميع العـاملين فإن اللجنـة النقابيـة تطالب إدارة الشـركة برفـع هـذا الحـافز ليكـون عشـرون يومـا لجميع العاملين بالشركة٠

إدارة الشركة:

لقد تعودنا من اللجنة النقابية على مغالاتها فى الطلبـات المقدمـة منها، وحـين وافقـت إدارة الشركة على صرف هذا الحافز كان الهدف الأساسى هو تحفيز العاملين علـى الإستمرار فـى زيادة الإنتاجية وأن هذا يتم بصفة إستثنائية٠

اللجنـة النـقـابـيـة:

نحن نشكر إدارة الشركة على موافقتها على صرف هذا الحافز ولكن حينما نطالب برفع قيمة الحـافز ليتناسـب مـع المجـهود الـذى تم بذلـه مـن العـاملين لكـى يتخطـوا مرحلـة إنخفـاض الإنتاجية فهذا شيء طبيعى جدا وليس فيه مغالاة ونحن على ثقة من موافقة إدارة الشركة

على هذا المطلب العادل لجميع العاملين.

إدارة الشركة:

توافق إدارة الشركة على رفع الحافز الإستثنائى ليصبح نصف شهر لجميع العاملين بالشركة مكافأة لهم على المجهود الذى تم بذله وإرتفاع معدلات الإنتاجية ويصرف هذا الحافز مرة واحدة فقط وبصفة إستثنائية.

اللجنة النقابية:

تعلن اللجنة النقابية عن موافقتها على هذا الإقتراح المقدم من الإدارة بشرط أن يتم رفع نسبة العلاوة الدورية فى نهاية العام لجميع العاملين إذا إستمر الإرتفاع فى الإنتاجية مع المحافظة على جودة المنتج ٠

(أود أن أؤكد على أن العلاوات الدورية فى شركات الاستثمار والقطاع الخاص لا تخضع للحد الأقصى المعمول به فى الحكومة والقطاع العام ولكن يمكن تجاوز هذا الحد الى أى نسبة تراها إدارة الشركة طالما كانت فى صالح العامل)٠

إدارة الشركة:

تؤكد إدارة الشركة بأنة ليس لديها مانع من رفع نسبة العلاوة الدورية طالما أن الإنتاجية فى تزايد مستمر لأن المحصلة فى النهاية هى لصالح الجميع (عمال-أصحاب أعمال).

*يتضح من خلال المناقشات والمداولات التى دارت بين اللجنة النقابية وإدارة الشركة نجاح المفاوض النقابى فى الحصول على حافز لجميع العاملين يتناسب مع الجهد المبذول، وكان لخبرة المفاوض النقابى دور رئيسى للوصول الى الهدف ٠

وسوف نستعرض الآن الجوانب الإيجابية و السلبية والدروس المستفادة من هذه الحالة٠

الجوانب الإيجابية

١. هذه الحالة توضح أهمية دور المفاوض النقابى وكيفية إستغلال الفرص المتاحة أمامه لصالح العمال وإختيار الوقت المناسب لعرض المطالب على الإدارة بصورة جيدة .

٢ـ وضع المقترحات القابلة للتنفيذ والبعيدة عن المغالاة وطرح الأسباب المنطقية المدروسة والمقنعة وترك باب المفاوضات مفتوحا .

٣ـ الإقتناع التام بوجه النظر الخاصة بضرورة صرف هذه المكافأة لأن لها مردود على العامل وعلى الإنتاج وبالتالى فإن هذه المكافأة تحقق مصلحة العامل ومصلحة صاحب العمل وإقتناع الإدارة بهذا الإقتراح من أجل صالح العمل أولا .

٤ـ المرونة فى التعامل من الطرفين سواء من جانب الإدارة أومن جانب اللجنة النقابية ففى الوقت الذى رفضت فيه الإدارة طلب النقابة كليا لم تيأس اللجنة النقابية بل طلبت من الإدارة إعادة دراسة الموضوع من كل جوانبه والإجتماع مرة أخرى بعد هذه الدراسة وبالتالى أعطت للإدارة فرصة إتخاذ قرار بدون ضغط، وكذلك نجد مرونة اللجنة النقابية فى

قبولها العرض المقدم مـن جانب الإدارة بالرغم أنـه أقل مـن العرض المقدم منها، وذلك إيمانا من اللجنة النقابية بأن هذه المكافأة لا تكمن فـى مقدارها ولكـن تكمـن فـى الهدف الأساسى منها وهو الحافز المعنوى للعاملين.

الجوانب السلبية

١ـ محاولة بعض العاملين دفع بعض أعضاء اللجنة النقابية للمزايدة للحصول على أكبر قدر من المكافأة، وأن يتم وضعها على المرتب الأساسى، وهذا نمى الى علم الإدارة وبالتالى إتخذت موقفها المبدئى برفض مناقشة هذا الموضوع .

٢ـ رفض الإدارة مناقشة الموضوع فى بداية الأمر لعدة أسباب ولكن أهم هذه الأسـباب هـو طبيعة صاحب العمل فى القطاع الخاص والذى يرفض إعطاء أى حوافز بأى صورة من الصور حتى ولو كان يحقق أعلى ربحية خاصة عندما يكـون الطلب مـن جانب ممثلى العمال لخوفه من التكرارية.

٣ـموضوع حوافز الإنتاج من الموضوعات الهامـة جدا فى القطاع الخاص،لأنه سلاح ذو حدين خاصة للعمال لأن صاحب العمل فى أحيان كثيرة يستخدم هذا الحافز للضغط على أى عامل،وفى أحوال كثيرة يتم إستخدامه لتطفيش العامل فى حالة حدوث مشكلة بينه وبين صاحب العمل.لأن غالبية شركات القطاع الخاص يكـون الحافز هـو العنصر الأساسى فى الأجر لكى يتمكن صاحب العمل من الضغط به وقتما يريد.

الدروس المستفادة

في هذه الحالة نجد عنصر الدراسة للموضوع المطروح للمناقشة كان له دورا رئيسيا خاصة من جانب اللجنة النقابية حيث أنها قامت بوضع مقترحاتها وتشكيل لجنة منها لحساب تكلفة هذه المقترحات، وبالتالي إستطاعت أن تقنع الإدارة بوجهة نظرها التي تعتمد في هذه الحالة على الحسابات الواقعية، ومن هنا يجب الإشارة إلى أهمية تسلح اللجان النقابية بالعلم والمعرفة في شتى جوانب العمل النقابي ،وكذلك فإننا نجد أن عنصر الخبرة والمهارة التفاوضية لها دور أساسي في معالجة الأمور ،وهذا يتضح من كيفية تعامل النقابة مع أسلوب الإدارة الرافض في بداية المناقشات و تحويل هذا الأسلوب الى المناقشة والدراسة وترك باب المفاوضات مفتوحا، وقبول الحل الوسط الذي يرضي كل الأطراف وإعطاء الإدارة الفرصة لتقترح ولتشعر بأنها صاحبة القرار الخاص بصرف هذه المكافأة.

*هذه الحالة تم طرحها لنبين كيفية التعامل بين اللجنة النقابية وإدارة الشركة في موقف كانت إنتاجية العمل فيه مرتفعة، وإستطاعت أن تحصل للعاملين من خلال التفاوض على الحافز بأسلوب الحوار المفتوح مع إدارة الشركة، وإستخدام أسلوب الإقناع وتسليط الضوء على الصالح العام لطرفي العملية الإنتاجية (العمال-أصحاب الأعمال).

الفصل الرابع

الحالة الرابعة



الأجازات السنوية
بين أيام العمل التقويمية
وأيام العمل الفعلية

الحالة الرابعة

الأجازات السنوية

بين أيام العمل التقويمية وأيام العمل الفعلية

تعتبر هذه الحالة من الحالات الهامة جدا، وذلك لكونها جديدة وربما تكون هى المرة الأولى التى يتم فيها إحتساب الأجازات السنوية بهذا الأسلوب، ولذلك تم طرحها لمعرفة الملابسات والأسباب التى تم إستخدام هذه الطريقة لإحتساب الأجازات السنوية، وكذلك تم طرح هذه الحالة لأنها تعتبر من الحالات الفريدة فى مجال العمل داخل جمهورية مصر العربية، وذلك لتشريحها وإستخلاص الدروس المستفادة منها .

وسوف يتم مناقشتها بشيء من التفصيل من خلال عرضها بصورة شاملة سواء من الجانب القانونى أو من الجانب العملى نظرا لأهميتها وأيضا لحداثتها.

ملخص الحالة الرابعة

تتلخص هذه الحالة فى أن الشركة (د)ترغب فى إحتساب الأجازات السنوية للعاملين بها على أساس أيام العمل الفعلية بدلا من أيام العمل التقويمية، وذلك نظير أن تكون عدد الأيام الفعلية (٢٢)يوما بدلا من (٣٠)يوما تقويمية .

وللعلم إدارة هذه الشركة أجنبية واللغة الرسمية للتعامل داخل هذه الشركة خاصة فى المكاتبات الداخلية هى اللغة الإنجليزية ويتم ترجمتها الى اللغة العربية.

وهنا قد يتبادر الى ذهن أى شخص سؤال مهم، وهو كيف يتم التفاوض على شيء قد أقره قانون العمل والزم به كل الأطراف، وهذه الشركة بالرغم من أنها أجنبية إلا أنها تعمل فى مصر وبالتالى تخضع لجميع القوانين والقرارات المصرية الصادرة بخصوص العمل والعمال .

هذا السؤال سيتم الإجابة عليه من خلال إستعراض الأسباب التى دفعت ممثلى العمال للتفاوض بخصوص هذا الموضوع الذى يطبق فى إحدى الشركات ربما لأول مرة بمصر.

وهنا أود أن أوضح شئ مهم مرة أخرى وهو أن حالات التفاوض تختلف من حالة الى أخرى وذلك بإختلاف الزمان والمكان والأشخاص والأهداف، ولكنها تتفق جميعا فى المبادئ الأساسية للمفاوضة، وبالتالى وفى ظل الظروف والمتغيرات الحالية والتحول من النظام الشمولى الى النظام الحر وآليات السوق، كل شئ أصبح قابل للتفاوض ولكن لابد أن يدافع ممثلى العمال عن الحقوق المكتسبة للعمال سواء عن طريق القانون أو عن طريق العرف، وأن يتسلحوا بأهم سلاح وهو سلاح العلم والمعرفة، وهذه الحالة تشتمل على فكر جديد ورؤية خاصة لابد وأن يتم بحثها بعناية ودقة من جانب ممثلى العمال والإحاطة بكل التفاصيل لإستخلاص النتائج منها .

وسوف نستعرض نظام العمل بهذه الشركة لنوضح الأسباب التىأدت الى طلب الإدارة لإحتساب الإجازات بهذه الطريقة الجديدة،وموافقة اللجنة النقابية على التفاوض مع الإدارة بخصوص كيفية تطبيق هذه الطريقة الجديدة.

١ - تعمل هذه الشركة خمسة أيام عمل فى الأسبوع بواقع (٩)ساعات يوميا يتخللها فترة راحة قدرها(٣٦)دقيقة بإجمالى(٤٢)ساعة أسبوعيا وبالتالى هناك يومان راحة هما يومى الخميس والجمعة من كل أسبوع .

٢ـ تطبق هذه الشركة نظام الإجازات طبقا للشروط التالية :ـ

أـ أجازة إجبارية لجميع العاملين بالشركة لمدة أسبوعين وذلك لإجراء الصيانة السنوية .

ب ـ تطلب الشركة من رؤساء الأقسام عمل خطة الأجازات السنوية لجميع العاملين موزعة على مدار العام، على أن تتضمن هذه الخطة أجازة لمدة ثمانية أيام لكل عامل تبدأ من السبت وتنتهى السبت التالى وذلك لإدخال يومى الخميس والحمعة ضمن الإجازة السنوية.

بيانات عن الشركة:

١-بداية نشاط الشركة:سنة ١٩٧٩ ٠

٢-عدد العاملين بالشركة: ١٠٠٠ عامل ومهندس وادارى وفنى٠

٣-الشكل القانونى للشركة:شركة مساهمة مصرية.

٤-توجد لجنة نقابية بالشركة٠

٥-التفاوض بفريق٠

وسوف نبدأ أولا بإستعراض الجانب القانونى لهذه الحالة من واقع نصوص قانون العمل رقم١٣٧لسنة١٩٨١ والخاصة بالأجازات السنوية.

ينص قانون العمل رقم١٣٧لسنة١٩٨١ بخصوص الأجازات على الآتى : ـ

مادة ٤٣

تكون مدة الأجازة السنوية ٢١ يوما بأجر كامل لمن أمضى فى الخدمة سنة كاملة تزاد الى شهر متى أمضى العامل عشر سنوات متصلة ، كما تكون الأجازة لمدة شهر فى السنة لمن تجاوز الخمسين ، وتقتصر الأجازة السنوية فى السنة الأولى من خدمة العامل على خمسة عشر يوما ولا يمنحها إلا بعد مضى ستة أشهر من تاريخ التحاقه بالعمل .

ويجوز بقرار من وزير الدولة للقوى العاملة والتدريب زيادة مدة الأجازة بمقدار سبعة أيام فى السنة على الأكثر بالنسبة للعمال الذين يعملون فى الأعمال الشاقة أو الخطرة أو فى المناطق النائية التى يحددها القرار .ولا يجوز للعامل النزول عن أجازاتة .

*وقد إستقر القضاء على أن الأجازة تحتسب للعامل عن كل سنة من سنين الخدمة أى عن السنة التعينية ٠كذلك يستحق العامل أجازة مقدارها شهرا متى أمضى فى الخدمة عشرة سنوات متصلة لدى صاحب عمل واحد أو لدى أصحاب أعمال آخرين طبقا لفتوى مجلس الدولة الذى أيدته وزارة القوى العاملة وأبلغته لمدريات العمل بمقتضى الكتاب الدورى رقم ١٥ بتاريخ ١٩٧٨/١١/١.

مادة ٤٤

للعامل أن ينقطع عن العمل لسبب عارض لمدة لا تتجاوز ثلاثة أيام خلال السنة وتحتسب الأجازة العارضة من الأجازة السنوية المقررة للعامل٠

*نجد المشرع فى هذه المادة قد نص على عدم تجاوز الأجازة العارضة ثلاثة أيام مع خصم هذه الأيام من أجازة العامل السنوية وهذا يختلف مع النظام المطبق فى القطاع الحكومى وقطاع الأعمال العام الذى يتم منح العاملين فيهما أجازة عارضة بحد أقصى سبعة أيام لاتحتسب ضمن الأجازة السنوية وهذه التفرقة لابد أن يتم إلغاؤها،وذلك على أساس المساواة بين جميع العاملين ولكننا نجد المشرع قد حدد الأجازة العارضة فى مشروع قانون العمل الموحد المزمع إصداره بعدد ستة أيام تحتسب ضمن الأجازة السنوية،وهنا ترك أيضا هذه المشكلة قائمة بالرغم من رفع عدد أيام الأجازة العارضة من ثلاثة أيام الى ستة أيام.

مادة ٤٥

يحدد صاحب العمل مواعيد الأجازة الإعتيادية حسب مقتضيات العمل وظروفه ولا يجوز تقصيرها أو تأجيلها أو قطعها إلا لأسباب قوية تقتضيها مصلحة العمل ، وفى جميع الأحوال يجب أن يحصل العامل على أجازة سنوية مدتها ستة أيام متصلة على الأقل . وللعامل الحق

فى تحديد موعد أجازته السنوية إذا كان متقدما لأداء الامتحان فى إحدى مراحل التعليم بشرط أن يخطر صاحب العمل قبل قيامة بالأجازة بأسبوعين على الأقل .

ويجوز بناء على طلب كتابى من العامل ضم مدة الأجازة السنوية فيما زاد على الستة أيام المشار اليها بشرط ألا تزيد بأية حال على ثلاثة أشهر . ولا يسرى حكم تجزئة الأجازة أو ضمها أو تأجيلها بالنسبة للأحداث .

*ويتضح من نص المادة(٤٥)أن المشرع أعطى لصاحب العمل الحق فى تحديد ميعاد الأجازات السنوية لعمال منشأته بلا معقب عليه فى ذلك إنطلاقا من حقه فى تنظيم منشأته، وبالرغم من أن هذا الحق ليس مطلقا ومقيد بعدم إساءة إستعماله طبقا للقواعد العامة، بالإضافة الى أن المشرع قيد صاحب العمل أيضا فيما يتعلق بتقصير الأجازة أو تأجيلها أو إستدعاء العامل من أجازته إلا لأسباب جوهرية تقتضيها مصلحة العمل، إلا أن معظم أصحاب الأعمال يستغلون هذه المادة فى الضغط على العمال وإجبارهم على القيام بأجازاتهم السنوية فى مواعيد لاتتناسب مع ظروفهم العائلية،بالإضافة الى إستغلال هذه المادة فى حالة حدوث مشاكل بين العامل وصاحب العمل.

*وقد نص المشرع أيضا فى هذه المادة على ضرورة حصول العامل على أجازة سنوية مدتها ستة أيام متصلة على الأقل، ويهدف المشرع من ذلك الى إتاحة الفرصة للعامل للخلود والراحة حتى يستطيع إستعادة نشاطه وتجديد قواه، بما يستطيع معه أن يواصل العمل

وبالتالى يساهم إيجابيا فى زيادة الإنتاج، ومن هنا فإن المشرع يحمى العامل من نفسه كما يحميه من صاحب العمل ويجبر الإثنان على ضرورة حصول العامل على أجازة سنوية لاتقل عن ستة أيام متصلة.

*وفى نفس الوقت أعطى المشرع للعامل الحق فى تحديد موعد أجازته السنوية إذا كان متقدما لأداء الإمتحان فى إحدى مراحل التعليم مع ضرورة إخطار العامل لصاحب العمل بموعد أجازته قبل قيامه بها بأسبوعين علىالأقل، وهنا يحفز المشرع العامل على مواصلة تعليمه بدون أى ضغوط من جانب صاحب العمل.

وسوف نستعرض ثانيا هذه الحالة بشىء من التفصيل لأنها كما سبق الإشارة ربما تكون الحالة الأولى التى يطبق فيها هذا النظام فى إحدى الشركات التى تعمل فى مصر وذلك من واقع جلسات المناقشات والحوارات التى دارت من خلال مائدة المفاوضات.

وقائع جلسات الحالة الرابعة

الجولة الأولى

وجهت إدارة الشركة الدعوة للجنة النقابية لعقد إجتماع مشترك لمناقشة موضوع الإجازات السنوية وأرسلت إقتراحا الى اللجنة النقابية يتلخص فى الآتى :.

ترغب إدارة الشركة فى إحتساب الأجازات السنوية للعاملين بها على أساس أيام العمل الفعلية بدلا من أيام العمل التقويمية، وذلك نظير أن تكون عدد الأيام الفعلية(٢٢)يوما فعليا بدلا من (٣٠) يوما تقويمة ، وقد حددت إدارة الشركة موعدا للإجتماع المشترك مع اللجنة النقابية لمناقشة هذا الموضوع بعد أسبوع.

*قامت اللجنة النقابية بعقد إجتماع فورى لأعضائها لمناقشة هذا الإقتراح المقدم من إدارة الشركة وتم رفض هذا الإقتراح كلية وعدم الدخول فى مناقشات مع الإدارة لأن هذا الموضوع مخالف للقانون وبالتالى لا يجب مناقشتة .

هذا هو القرار المبدئى للجنة النقابية وسوف نستعرض الآن الحوارات التى دارت من خلال جلسات المفاوضة بين إدارة الشركة واللجنة النقابية .

الجلسة الأولى

إدارة الشركة:

إن الهدف الأساسى من تقديم هذا الإقتراح هو مصلحة العاملين، حيث أن هذا النظام سيعطى للعامل الحرية فى إختيار أيام أجازاته دون التقيد بأى شروط،ونحن نعلم تماما بأن هذا النظام ربما يطبق لأول مرة فى مصر ولكنه موجود فى الخارج ويطبق هناك بدون أى مشكلات ،وسوف نضرب مثالا لنوضح به مزايا هذا النظام مقارنة بالنظام الحالى (لو إفترضنا أن عامل يريد أن يحصل على أجازة سنوية إعتبارا من يوم الثلاثاء حتى يوم السبت) فإن هذه الأجازة تحتسب على النظام الجديد ثلاثة أيام فقط لأن يومى الخميس والجمعة لايتم إحتسابهما ضمن أيام الأجازة حيث أن العبرة هنا بأيام العمل الفعلية، وكان يتم حسابها على النظام القديم خمسة أيام لأن يومى الخميس والجمعة يحتسبا من أيام الأجازة طبقا لأيام العمل التقويمية لأنهما يقعا داخل مدة الأجازة السنوية وهكذا،ولو نظرنا الى النظام القديم فإن العامل كان يفقد على الأقل ثمانية أيام من رصيدة وهى أيام الراحات أو العطلات التى كانت تتخلل الأجازة السنوية، و هذا النظام الجديد من وجهة نظر الإدارة يناسب جميع العاملين ويوفر لهم ميزة الحصول على أجازاتهم السنوية للأيام الفعلية فقط٠

اللجنة النقابية :.

فى البداية نود توضيح نقطة هامة لإدارة الشركة وهى أننا نعمل هنا فى مصر طبقا لقانون العمل رقم١٣٧ لسنة١٩٨١ والقرارات المنفذة له، وبالتالى أى قرارات أو مقترحات تخالف نصوص هذا القانون لايمكن مناقشتها أو تعديلها، ومن هنا فإن اللجنة النقابية ترفض إقتراح إدارة الشركة ،وقد طالب بعض الأعضاء قفل باب المناقشة فى هذا الموضوع ،وإنسحب بعض الأعضاء من الإجتماع محتجين على هذا الأسلوب الذى يخالف قانون العمل٠

وهنا طلب رئيس اللجنة النقابية من إدارة الشركة تأجيل المناقشة فى هذا الموضوع فى الوقت الحالى، وترك فرصة كافية للجنة النقابية لدراسته من كافة الجوانب والإتجاهات، خاصة بعد أن عرضت إدارة الشركة وجهة نظرها، وطلب أيضا من إدارة الشركة إذا كان لديها إقتراحات أخرى بخصوص هذا الموضوع أن ترسلها الى اللجنة النقابية لدراستها والرد عليها فى الإجتماع القادم.

إدارة الشركة:

إن العلاقة بين إدارة الشركة واللجنة النقابية يسودها الإحترام المتبادل والأسلوب الذى إتبعه بعض أعضاء اللجنة النقابية اليوم بتركهم الإجتماع والإنصراف مرفوض شكلا وموضوعا، حيث أننا هنا نتناقش فى كافة المواضيع ونختلف ونتفق، ولكن بدون أن يطغى طرف على الطرف الآخر ودائما تسود جميع إجتماعاتنا روح الود والتعاون لأننا جميعا نعمل

من أجل هدف واحد وهو الإرتقاء بمستوى شركتنا وتحقيق أعلى إنتاجية،وبالرغم من ذلك فإن إدارة الشركة ليس لديها مانع من إعطاء اللجنة النقابية الفرصة كاملة لدراسة هذا الموضوع من كافة الزوايا وتجهيز رد وإرساله الى إدارة الشركة٠

اللجنة النقابية : ـ

نحن نؤكد على تمسكنا بالعلاقة الجيدة مع إدارة الشركة، ولكن نود أن نوضح للإدارة بأن تصرف الزملاء الذين تركوا الإجتماع ليس تقليلا من شأن الإدارة ولكنه نتيجة لعدم إقتناعهم بمناقشة موضوع مخالف لقانون العمل المصرى،ولذلك فقد طلب رئيس اللجنة النقابية تأجيل المناقشة فى هذا الموضوع فى الوقت الحالى وترك الفرصة لدراسة هذا النظام من كافة النواحى وبعيدا عن التوتر الذى حدث الآن، وسوف تقوم اللجنة النقابية بدراسة هذا الموضوع وإرسال مقترحاتها الى إدارة الشركة٠

*تم عقد اجتماع بين أعضاء اللجنة النقابية فيما بينهم لمناقشة إقتراح الإدارة بخصوص النظام الجديد لإحتساب الأجازات السنوية، وما هى المزايا والعيوب فى الإقتراح المقدم من قبل إدارة الشركة خاصة وأن إدارة الشركة واضح رغبتها الأكيدة فى تطبيق هذا النظام، وبالتالى يجب دراستة بعناية وحرص شديدين قبل مواجهة إدارة الشركة حتى يكون الرأى موحد ومدروس ولصالح العاملين أولا وأخيرا٠

وخلال إجتماع اللجنة النقابية تم مراجعة أيام الأجازات المفقودة نتيجة النظام الحالى فوجدت أنها تتراوح بين ٦ أيام ، ٨ أيام خلال السنة، وبالتالى فإن النظام المقترح الجديد الذى تعرضة إدارة الشركة على اللجنة النقابية لو تم تعديلة بما يتناسب مع ظروف العاملين ربما يكون أفضل٠

وتم الإتفاق على أن يقوم كل عضو من اللجنة النقابية بوضع إقتراح وعرضه على باقى الزملاء لإختيار أفضل العروض ومناقشتها بهدوء وبعيدا عن أى ضغوط خارجية٠

الجلسة الثانية

اللجنة النقابية :-

لقد تم دراسة الإقتراح المقدم من الإدارة بخصوص الأجازات السنوية، وبالرغم من مخالفتة لقانون العمل رقم١٣٧لسنة١٩٨١ إلا أن اللجنة النقابية رأت مناقشة هذا الإقتراح حرصا على المصلحة العامة للشركة، وأيضا على مصلحة العاملين التى تهم اللجنة بنفس القدر وإستمرارا لإسلوب التعاون المشترك مع إدارة الشركة،كما أن اللجنة النقابية توافق على التفاوض مع الإدارة مراعاة أن الهدف الأساسى هو تهيئة الظروف المناسبة للعاملين وتفرغهم التام للإنتاج٠ ولقد تم بحث كل البدائل المطروحة بخصوص إحتساب الأجازات السنوية على أساس أيام العمل الفعلية بدلا من أيام العمل التقويمية، وبناء على ذلك فإن

اللجنة النقابية تقترح على إدارة الشركة أن يتم تطبيق نظام الأجازات السنوية للعاملين بالشركة طبقا لأيام العمل الفعلية بدلا من أيام العمل التقويمية بناءا على الإقتراح التالى:- يتم إحتساب عدد ٢٨ يوما (أيام عمل فعلية) بدلا من عدد ٣٠ يوما (أيام عمل تقويمية)، وأن اللجنة النقابية درست هذا الموضوع جيدا ووجدت أن هذا الإقتراح يناسب جميع الأطراف ومن الممكن إقناع العاملين بالموافقة عليه لأنهم كما تعلم إدارة الشركة رافضين لهذا النظام نهائيا لأنه يتعارض مع قانون العمل المصرى.

إدارة الشركة :-

حينما قامت إدارة الشركة بعرض إقتراحها بخصوص الأجازات السنوية فإنها درست هذا الإقتراح من كافة الزوايا والإتجاهات ومدى ملائمته للعاملين بالشركة، وأيضا المزايا التى يوفرها هذا النظام لجميع العاملين ولكن واضح من الإقتراح المقدم من اللجنة النقابية بأنها تغالى فى مطالبها بل أنها تعلم جيدا بأن هذا الاقتراح المقدم منها غير منطقى ولا يستند الى الموضوعية، بل وينهى المناقشة قبل فتحها، وهذا يدل على عدم رغبة اللجنة النقابية فى التفاوض بشأن هذا الموضوع، بعكس ما تشير اليه فى بداية حديثها على رغبتها فى التفاوض من خلال المصلحة العامة للجميع، ولكن تأكيدالرغبة إدارة الشركة فى التيسير على العاملين فإنها ليس لديها مانع من إستمرار المفاوضة مع اللجنة النقابية، ولكن فى

الإطار المعقول والمقبول من المناقشات والمقترحات التى تناسب كافة الأطراف، وعلى ذلك فإن إدارة الشركة تعدل الإقتراح المقدم منها ليصبح كالآتى:-

يتم إحتساب الأجازات السنوية للعاملين على أساس أيام العمل الفعلية بدلا من أيام العمل التقويمية، وذلك نظير أن تكون أيام العمل الفعلية (٢٤)يوما بدلا من (٣٠)يوما تقويمية، ولقد رأت إدارة الشركة رفع عدد الأيام الفعلية من(٢٢) يوما الى(٢٤)يوما تأكيدا لرغبتها فى مساعدة العاملين ووضع الحلول القابلة للتنفيذ، وتترك الفرصة للجنة النقابية لمناقشة هذا الإقتراح ودراسته بما فيه صالح العاملين والشركة وبعيدا عن المزايدات التى لن تفيد أى من الطرفين، وأن ترسل ردها الى إدارة الشركة فى خلال أسبوع بالإيجاب أو الرفض أو بإقتراح أخر يكون قابل للمناقشة والتفاوض،وأن تضع اللجنة النقابية الصالح العام أمامها، وهذا إن دل على شىء فإنه يدل على رغبة إدارة الشركة فى إستمرار التفاوض مع اللجنة النقابية لصالح العمل والعاملين من خلال التعاون المشترك المبنى على أساس الثقة المتبادلة بين جميع الأطراف وبذلك إنتهت الجلسة الثانية.

*وتم عقد إجتماع بين أعضاء اللجنة النقابية لمناقشة الإقتراح المعدل والمقدم من إدارة الشركة لتحديد موقف موحد لجميع أعضاء اللجنة النقابية يتسم بالموضوعية ويكون مناسبا للعاملين وبعد أن طرح كل عضو باللجنة فكرته ورؤيته لهذا الموضوع تم الإتفاق على أن يتم تعديل إقتراح اللجنة النقابية ليصبح كالآتى:-

عدد الأيام الفعلية(٢٧) يوما بدلا من عدد الأيام التقويمية (٣٠)يوما، وبالتالى تكون اللجنة النقابية قد خفضت عرضها السابق من(٢٨)يوما ليصبح(٢٧) يوما فى العرض الجديد وتم إرسال هذا الإقتراح للإدارة .

الجلسة الثالثة

إدارة الشركة : -

واضح أن اللجنة النقابية لديها الرغبة فى إيجاد حلول عملية للوصول الى إتفاق وهذا يتفق مع رغبة إدارة الشركة والتى هى فى الأصل لمصلحة العاملين ولكن الإقتراح المقدم من اللجنة النقابية والذى تطلب فيه إحتساب عدد الأيام الفعلية (٢٧) يوما بدلا من عدد الأيام التقويمية (٣٠)يوما مغالى فيه أيضا،ونطلب إيضاحا منها عن كيفية إحتسابها لهذه الأيام خاصة بعد التوضيح الكامل لفلسفة الإدارة من إحتساب الأجازات بهذه الطريقة.

اللجنة النقابية:

لقد سبق الإشارة الى أنه بالرغم من عدم قانونية الإقتراح المقدم من إدارة الشركة واعتراض جميع العاملين عليه، إلا أن اللجنة النقابية بالرغم من الضغوط الشديدة التى تتحملها فإنها أخذت على مسئوليتها إستمرار المناقشة فى هذا الموضوع للوصول الى حلول ترضى جميع الأطراف وفى حالة الوصول الى إتفاق ترى أنه مناسب سيكون عليها عبء إقناع العاملين بهذا الإقتراح.

وبالرغم من ذلك فان اللجنة النقابية ترى أن إدارة الشركة مازالت متمسكة بموقفها وتريد تنازلات فقط من جانب اللجنة النقابية، وهذا يؤدى الى تعقيد الأمور وأن الإقتراح المقدم من اللجنة النقابية مناسب لجميع الأطراف، وفى حالة موافقة إدارة الشركة على هذا الإقتراح فإن اللجنة النقابية تستطيع إقناع العاملين بتطبيق هذا النظام، وهنا تود اللجنة النقابية توضيح نقطة هامة جدا وهى أن هذا النظام يطبق لأول مرة فى مصر، وبالتالى يحتاج الى وقت طويل للتعود عليه وتفهمه، وأيضا يحتاج الى أساليب تحفيز واضحة للجميع حتى تتم الموافقة عليه.

إدارة الشركة:-

نحن نعلم تماما بأن معظم العاملين يرفضون تطبيق النظام الجديد للأجازات، وهذا الرفض نتيجة لأن بعض أفراد اللجنة النقابية هم الذين أقنعوهم بذلك، وبالتالى فإن الموقف الحالى سببه اللجنة النقابية وليس لإدارة الشركة دخل فيه، ولكن لو تم مناقشة الإقتراح بشىء من الموضوعية وعرض المزايا المترتبة لتطبيق هذا النظام على العاملين فإن إدارة الشركة تعتقد سهولة إقناع العاملين، وبالتالى موافقتهم على تطبيق هذا النظام ولكن فى البداية يجب أن يقتنع جميع أفراد اللجنة النقابية بمزايا هذا الإقتراح، وهنا يجب على اللجنة النقابية أن تدرس الإقتراح المقدم منها مرة أخرى وتضع أمامها مصلحة الشركة ومصلحة العاملين وأهمية عرض الموضوع بطريقة عادلة.

اللجنة النقابية:-

بالنسبة لموضوع رفض العاملين للنظام الجديد الخاص بالأجازات السنوية وإقناع بعض أعضاء اللجنة النقابية لهم بضرورة رفض هذا النظام، فقد تم مناقشة هذا الموضوع فى الجلسة السابقة وأوضحنا بأن هذا النظام المقترح من قبل الإدارة مرفوض لمخالفته قانون العمل رقم١٣٧لسنة١٩٨١ وبالرغم من ذلك فقد أخذت اللجنة النقابية على عاتقها التفاوض بخصوص هذا النظام، وهذا يدل بصورة أخرى على موافقة جميع أعضاء اللجنة النقابية على التفاوض للوصول الى أفضل الحلول للطرفين، لأن قرار اللجنة النقابية جماعى وبالنسبة للإقتراح الجديد المقدم من اللجنة النقابية والذى ترفضه إدارة الشركة وتطلب من اللجنة النقابية إعادة دراسته مرة أخرى،فإن اللجنة النقابية ليس لديها مانع من إعادة دراسة هذا الإقتراح ولكن فى نفس الوقت تطلب من إدارة الشركة أن تعيد دراسة إقتراحها، ويتم عقد إجتماع آخر لمناقشة المقترحات الجديدة سواء المقدمة من اللجنة النقابية أو من إدارة الشركة.

إدارة الشركة:-

ليس لدينا مانع من إعادة دراسة الإقتراح المقدم منا، ولكن نؤكد على ضرورة تضافر كافة الجهود للوصول الى إتفاق يناسب جميع الأطراف ويتم مناقشة الإقتراحات المقدمة فى الإجتماع القادم.

الجلسة الرابـعة

اللجنة النقابية:

لقد تم دراسة الإقتراح المقدم من إدارة الشركة والخاص بتعديل الإقتراح السابق ليصبح كالآتي:- عدد الأيام الفعلية تكون(٢٥)يوما بدلا من عدد الأيام التقويمية(٣٠)يوما، وهنا تجد اللجنة النقابية أن المقترحات متقاربة، وعليه فإنها تطلب من إدارة الشركة تعديل هذا الإقتراح ليصبح كما يلي:-

عدد الأيام الفعلية تكون(٢٦)يوما بدلا من عدد الأيام التقويمية(٣٠)يوما،وتعتقد اللجنة النقابية بأن هذا الإقتراح متوازن جدا ويناسب جميع الأطراف ٠

إدارة الشركة:-

لقد طلبت إدارة الشركة من اللجنة النقابية مناقشة المقترحات بشيء من الموضوعية وأن تضع مصلحة العاملين ومصلحة الشركة فى قالب واحد، ولكن اللجنة النقابية كعادتها تريد أن تحصل على كافة المزايا بدون أن تقدم أى تنازلات، وهذا يتضح تماما من تعديلها للعرض المقدم من قبل الإدارة ولكن لابد من الإتفاق على أسلوب يناسب كافة الأطراف فى هذه الجلسة، وأن يتم من خلال وضع المصلحة العامة أمام جميع الأطراف٠ ولقد إستمرت المناقشات والمداخلات والمجادلات خلال هذه الجلسة لساعات طويلة وفى النهاية توصل الطرفان الى الإقتراح التالي:-

إتفقت إدارة الشركة واللجنة النقابية على إحتساب الأجازات السنوية للعاملين طبقا لعدد الأيام الفعلية بدلا من عدد الأيام التقويمية بناءا على النظام التالى:-

١-عدد الأيام الفعلية تكون(١٩)يوما لمن يستحق(٢١) يوما تقويمية٠

٢ـ عدد الأيام الفعلية تكون(٢٦)يوما لمن يستحق(٣٠) يوما تقويمية .

٣-يتم إحتساب(١٧)يوما فقط للبند رقم(١)و يتم إحتساب (٢٤)يوما فقط للبند رقم(٢) ثم يضاف إليهم يوم أخر فى بداية العام ويضاف اليوم الثانى فى منتصف العام بشرط أن لا تتعدى نسبة الغياب بدون إذن والإجازات المرضية ٠٦٪فى نهاية العام وإذا تعدت هذه النسبة يلغى اليومان .

ويجوز للجنة النقابية أن تطلب من الإدارة فى حالة تعدى الغياب النسبة المذكورة نتيجة لحالات مرضية مزمنة وغير عادية ولعدد محدود من الأفراد إعادة تقدير هذه الحالات وعدم إحتسابها ضمن نسبة الغياب ويكون للإدارة الحق فى إتخاذ القرار النهائى بهذا الشأن .

وقد وافقت اللجنة النقابية على هذا الإقتراح لأنها رأت أنه لو تم تنفيذه وحصول العاملين على الأجازات الخاصة بهم طبقا لنظام أيام العمل الفعلية هو أفضل لهم من كافة النواحى حيث يستطيع العامل تحديد ميعاد أجازته في أى يوم خلال الأسبوع أو الشهر وتحتسب له الأيام الفعلية فقط وتخصم منها الإجازات الرسمية والراحات ...... الخ .

وبناء على ذلك تم صياغة عقد إتفاق يشتمل على هذا الإقتراح على أن يتم تطبيقه لمدة عام واحد فقط ثم يعاد طرحة للمناقشة مرة أخرى لتحليل النتائج ومعرفة الإيجابيات والسلبيات،ووجهة نظر الإدارة واللجنة النقابية.

*وهنا نود الإشارة الى نقطة هامة جدا وهى أن العقد تم كتابته باللغة الإنجليزية يقابلها ترجمة باللغة العربية، وهذا يتطلب من اللجنة النقابية مراجعة هذا العقد قبل التوقيع عليه للتأكد من أنه لاتوجد هناك إختلافات جوهرية بين اللغتين خاصة فى النقاط الأساسية.

*وبذلك تنتهى الجولة الأولى من المفاوضات والتى إستطاعت من خلالها اللجنة النقابية أن تحصل على أفضل الشروط فى ظل تشدد إدارة الشركة،ولكن يجب الإشارة الى أن إدارة الشركة إستطاعت أن تمارس تكتيك الضغط المتواصل من خلال إرجاء قيام العمال بأجازات طوال فترة المفاوضات، وهذا أدى الى مطالبة معظم العاملين من اللجنة النقابية ضرورة الإنتهاء من هذه المفاوضات حتى يستطيعوا القيام بأجازاتهم،وقد نجح هذا التكتيك المستخدم من قبل الإدارة بصورة جيدة.

وقائع جلسات الحالة الرابعة

الجولة الثانية

إستمر العمل بهذا النظام لمدة ثلاث سنوات بدون حدوث أى مشاكل من جانب الإدارة أو من جانب العمال، وقد وجدت اللجنة النقابية بأن الفرصة مواتية لإعادة طرح هذا الموضوع ومناقشته مع الإدارة، وتقدمت بطلب عقد اجتماع مع إدارة الشركة وأرسلت إقتراح الى إدارة الشركة بخصوص موضوع الإجازات السنوية يتلخص فى الآتى :-

أ- يمنح العامل إجازة سنوية لمدة ١٩ يوما فعلية لمن يستحق ٢١ يوما تقويمية .

ب- يمنح العامل إجازة سنوية لمدة ٢٦ يوما فعلية لمن يستحق ٣٠ يوما تقويمية .

جـ- عدم وجود أى إشتراطات من قبل الإدارة بخصوص هذه الإجازات.

الجلسة الأولى

اللجنة النقابية:

بعد مرور ثلاث سنوات من الإتفاق الذى تم عقده مع إدارة الشركة بخصوص الأجازات السنوية وبفضل التعاون المثمر بين اللجنة النقابية وبين إدارة الشركة فقد نجح النظام الجديد الخاص بالأجازات السنوية، وحيث أنه لم يحدث أى تجاوزات من جانب العمال

خلال فترة الثلاث سنوات فإن اللجنة النقابية ترى إلغاء الإشتراطات الموجودة فى عقد الإتفاق السابق، وصياغة عقد إتفاق جديد خالى من هذه الإشتراطات.

إدارة الشركة:

تود إدارة الشركة أن تؤكد على أن الهدف الأساسى من إبقاء يومين من الإجازات، هو الحد من الغياب بدون إذن وكذلك الحد من الإجازات المرضية بالإضافة الى تميز العامل المنتظم عن العامل الغير منتظم وهذا النظام ساهم بصورة كبيرة فى الحد من الأجازات المرضية، وبالتالى فإن إدارة الشركة ترفض الإقتراح المقدم من اللجنة النقابية والخاص بإلغاء شرط اليومين،لأهمية وجود هذا الشرط كما سبق الإشارة.

اللجنة النقابية:

نحن نعلم أن إدارة الشركة تعرف جيدا بأن الغياب بدون إذن يتم توقيع جزاء علية طبقا لنص لائحة الجزاءات، ونفس الشيء بالنسبة للأجازات المرضية فإن العامل يتم خصم جزء كبير من راتبه نظير حصوله على هذه الأجازات .

كما تضيف اللجنة النقابية بأنة فى خلال الثلاثة أعوام الماضية والتى تم فيها تطبيق هذا الإتفاق لم يحدث أن تعدت نسبة الغياب بدون إذن أو الأجازات المرضية نسبة ٠٦٪وهذا الشرط بالتالى يعتبر لاغى لعدم ضرورته ،كما تود اللجنة النقابية إحاطة إدارة الشركة علما بأنها إنتظرت ثلاث سنوات بالرغم من أن الإتفاق طبقا لبنود العقد لمدة عام واحد فقط ويتم

طرحه للمناقشة بعد ذلك، وهذا لكى تؤكد لإدارة الشركة بأن الإبقاء على اليومين ليس له داعى إطلاقا، بالإضافة الى أنه فى أحيان أخرى تحدث مشاكل كثيرة أثناء تطبيق هذا النظام خاصة من جانب إدارة الشئون الإدارية.

إدارة الشركة:-

طالما أن هذا النظام تم تطبيقه لمدة ثلاث سنوات بدون حدوث مشاكل جوهرية فماذا يضير اللجنة النقابية من إستمرار تطبيق هذا النظام الذى حقق نتائج جيدة وتم التعود عليه من جميع الأطراف،وهذا ماتؤكده اللجنة النقابية نفسها.

اللجنة النقابية:

نحن نؤكد على أن النظام الحالى للأجازات السنوية لم تحدث مشاكل بسببه خلال الثلاث سنوات الماضية وهذا من جانب العمال،ولكن كانت هناك مشاكل متكررة من الشئون الإدارية كل عام بسبب عدم إضافة اليومين إلا بعد صدور قرار من الإدارة العليا،وهذا كان يؤدى الى مشاكل للعمال أثناء طلبهم أجازة سنوية لأن الشئون الإدارية كانت ترفض هذه الأجازات لعدم وجود رصيد طبقا للرصيد الموجود طرفها قبل إضافة اليومين.

وبعد مناقشات ومداولات ومفاوضات إستمرت لفترات طويلة إتفقت إدارة الشركة مع اللجنة النقابية على منح العاملين بالشركة أجازة سنوية طبقا للنظام التالى:-

أ- يستحق العامل أجازة سنوية لمدة تسعة عشر يوما (أيام عمل فعلية)بدلا من واحد وعشرين يوما (أيام عمل تقويمية).

ب- يستحق العامل أجازة سنوية لمدة ستة وعشرون يوما(أيام عمل فعلية)بدلا من ثلاثين يوما (أيام عمل تقويمية).

جـ - عدم وجود أى اشتراطات من قبل الإدارة بخصوص هذه الإجازات .

وبالتالى إستطاعت اللجنة النقابية أن تحصل على موافقة الإدارة بالنسبة لإقتراحها الجديد الخاص بالغاء الإشتراطات التى كانت موجودة فى العقد السابق.

وهكذا تمت جولات المفاوضة والخاصة بهذه الحالة التى ربما تطبق لأول مرة فى مصر وقد تم فيها إستخدام كافة أساليب التفاوض من الجانبين (الإدارة - اللجنة النقابية).

وسوف نستعرض الآن الجوانب الإيجابية و السلبية والدروس المستفادة من هذه الحالة.

الجوانب الإيجابية

فى هذه الحالة قامت اللجنة النقابية بإستخدام معظم أساليب المفاوضة الجماعية، وبدأت هذه المفاوضة بأسلوب متشدد كان نتيجته أن أنسحب بعض أعضاء اللجنة النقابية من الإجتماع الأول وتمسكوا بتطبيق نصوص قانون العمل والخاصة بالأجازات، وهذا الأسلوب إستفاد منه أعضاء اللجنة النقابية فى بحث هذا الموضوع بهدوء تام وبعيدا عن أى ضغوط من قبل الإدارة، وكذلك أخذ الوقت الكافى لإستبيان رغبة العاملين فى هذا النظام، وفى نفس الوقت معرفة إذا كان هذا النظام فى صالح العمال أم لا ٠

وقد قابلت الإدارة هذا الأسلوب بأسلوب آخر، وهو عدم غلق باب المناقشة فى هذا الموضوع بل طلبت تحديد ميعاد آخر لمناقشة اللجنة النقابية فى هذا الموضوع وتلقى مقترحاتها والتى تراها مناسبة للعمال، وهنا نجد أن الإدارة تطبق إستراتيجية النفس الطويل لمعرفتها بأن هذا النظام لا يطبق في مصر وبالتالى فإن أول رد فعل طبيعى للعاملين وممثليهم هو الرفض، لذلك فهى بدأت المناورة بعرض أيام قليلة فى البداية وهى ٢٢يوم فقط حتى تترك المجال للمفاوضة ولتشعر اللجنة النقابية أنها استطاعت أن ترفع عدد الأيام، وهذا التكتيك يحسب للإدارة لأنها عرضته فى الوقت الذى كانت تنفذ فيه أسلوب أجازات لجميع العاملين يكاد يكون شبه إجبارى، وهى حينما تطرح هذا النظام الجديد تعلم جيدا بأنه ستكون هناك آراء متعددة،فالفريق الأول سوف يتناقش بموضوعية والفريق الثانى

سيرفض هذا النظام والفريق الثالث سيكون سلبى فى إنتظار أى الفريقين ستكون كفتة أرجح لينضم إلية .

أيضا نجد أن النقابة إستخدمت تكتيك تفاوضى جيد جدا وهذا وضح تماما فى الإجتماع الثانى مع الإدارة والتى أرسلت فيه مجموعة من أعضاء اللجنة لحضور الإجتماع، وبقيت مجموعة أخرى وذلك للمناورة على إدارة الشركة وللتعبير عن رفض بعض أعضاء اللجنة لمناقشة هذا الموضوع بالطريقة التى تم عرضها، وقد نجحت اللجنة النقابية فى ذلك بالفعل وقامت إدارة الشركة بتعديل الإقتراح الأول بإقتراح ثانى، ولكنها فى نفس الوقت طلبت من اللجنة النقابية طرح مقترحاتها بخصوص هذا الموضوع، وهى بالتالى جعلت اللجنة النقابية شريك فى الموضوع وهذا ما حدث من المجموعة المجتمعة مع الإدارة وطلبهم إعطائهم فرصة لعرض المقترحات الجديدة على بقية أعضاء النقابة ومعرفة رأيهم وإستخلاص رأى موحد يتم عرضة فىالإجتماع القادم، وبالتالى فإن الإدارة إستخدمت نفس السلاح الذى إستخدمته النقابة وهو إستقطاب المجموعة التى حضرت الإجتماع، وذلك بهدف فتح المجال للمناقشة من خلال هذه المجموعة لمعرفة الإدارة الأكيدة بأن هذه المجموعة لا تستطيع إتخاذ أى قرار بدون الرجوع الى المجموعة الأخرى، وبالتالى فإن أى إقتراح يعرض عليهم سوف يتم مناقشته والرد عليه .

الجوانب السلبية

لعل من أخطر الجوانب السلبية فى هذه الحالة هو حق صاحب العمل فى تنظيم الأجازات طبقا لنص المادة(٤٥)من قانون العمل رقم١٣٧لسنة١٩٨١ وإستغلال صاحب العمل لهذا الحق بصورة سيئة، وهذا يظهر بوضوح فى القطاع الخاص والإستثمارى وهذه الحالة هى دليل عملى على كيفية إستفادة صاحب العمل لهذا الحق،وهو ما جعل اللجنة النقابية تتفاوض على إستخدام نظام جديد فى كيفية إحتساب الأجازات السنوية للعاملين يتعارض مع نصوص قانون العمل، وذلك لشعورها بأن هذا التفاوض فى صالح العمال طبقا للإقتراح المعروض من جانب الإدارة ولمعرفتها على مقدرة صاحب العمل تحديد مواعيد الأجازات السنوية طبقا للنظام الذى يقترحه مستفيدا من نصوص القانون٠

الدروس المستفادة

هذه الحالة من الحالات القليلة جدا التى يتم تطبيقها فى مصر ولذلك فقد تعددت الدروس المستفادة منها، ويرجع ذلك الى ندرة حدوث مثل هذه الحالة وبالتالى فقد تناولت معظم الأساليب المستخدمة فى المفاوضة الجماعية وهنا يمكن تلخيص أهم الدروس كالتالى :.

١. لابد من توافر مهارة التفاوض للممثل النقابى لكى يستطيع الحصول على أكبر المكاسب أثناء التفاوض، وكيفية إختيار الوقت المناسب للحديث وطرح المقترحات على الإدارة بعد دراستها جيدا٠

٢. تناولت هذه الحالة عدة سيناريوهات سواء من جانب ممثلى العمال، أو من جانب ممثلى الإدارة وقد شهدت مائدة المفاوضات مناورات عديدة من الطرفين، كل طرف يحاول أن يقنع الطرف الآخر بوجهة نظره، وهنا وضح دور اللجنة النقابية فى توزيع الأدوار أثناء المفاوضات مما كان له أثر إيجابى لصالح العمال، وذلك يرجع الى التنسيق المسبق بين أعضاء اللجنة النقابية وإجادة توزيع الأدوار .

٣. تناولت هذه الحالة بند أساسى ورئيسى أثناء كتابة العقد، وهى لغة العقد فكما سبق الإشارة بأن الإدارة التى تتفاوض معها اللجنة النقابية جنسيتها أجنبية واللغة الرسمية للتخاطب داخل هذه الشركة هى اللغة الإنجليزية وتترجم فى نفس الصفحة باللغة العربية، وبالتالى فإن العقد تم كتابته باللغة الإنجليزية ثم تم ترجمتها فى نفس الصفحة باللغة العربية،

وهذا تطلب من ممثلى العمال أن يدرسوا جميع بنود العقد وأن يستعينو ا بالمستشارين المتخصصين فى كافة المجالات سواء القانونية أو الإقتصادية أو الترجمة .. إلخ خاصة إذا لم يكن لدى النقابى أى خبرة فى هذا المجال، والإستعانة بالمتخصصين له أهمية خاصة لأن فى مثل هذه الحالة بمجرد التوقيع على عقد الإتفاق يصبح هذا العقد ملزما للطرفين، وربما تكون هناك كلمة تحمل أكثر من معنى وبالتالى قد تضر بمصالح العمال فيما بعد، إذن دور المترجم هنا أساسى ويجب أخذ رأيه قبل التوقيع على العقد، وهذا يجعل إدارة الشركة تنظر الى اللجنة النقابية بصورة جيدة ويصبح لديها معلومة بأن اللجنة النقابية تستطيع الإستعانة بالخبراء والمستشارين فى كافة المجالات طالما كان هناك إحتياج لهم، وهذا عنصر هام جدا لأنة يعطى قوة إضافية الى النقابة أثناء تفاوضها مع الإدارة وهذه النقطة هى من أهم الدروس المستفادة من طرح هذه الحالة .



الفصل الخامس

الحالة الخامسة



تشكيل لجان شئون العاملين

فى

القطاع الخاص والإستثمارى

الحالة الخامسة

تشكيل لجان شئون العاملين
فى القطاع الخاص والإستثمارى

هذه الحالة خاصة بتشكيل لجان شئون العاملين فى القطاع الخاص والإستثمارى، نظرا لأن هذه اللجان يتم تشكيلها فى الحكومة وقطاع الاعمال العام بموجب القانون .

ملخص الحالة الخامسة

تتلخص هذه الحالة فى ان الشركة (هـ)وهى من شركات القطاع الخاص الإستثمارى يوجدبهامشاكل عديدة تتعلق بالمرتبات والعلاوات والترقيات والحوافز والتنقلات، وبناء على ذلك تقدمت اللجنه النقابيه بهذه الشركة بطلب رسمى تعلن فيه رغبتها فى تشكيل لجنة شئون عاملين لبحث تظلمات العاملين والخاصه بالمرتبات والترقيات والعلاوات والحوافز والتنقلات.

وربما تكون هذه الحاله بالنسبه للعاملين بالحكومه والقطاع العام لاتشكل أهمية أو مشكلة حيث أن هذه الوحدات لديها بنص القانون واللوائح الداخلية لجان شئون عاملين.

ولكن فى ظل الخصخصه والتحولات الحاليه فى الأنظمه وصدور قانون شركات قطاع الأعمال العام لابد من الإشاره الى مثل هذه الحاله لأنها وإن كانت ظاهرة جديدة فى القطاع الخاص والإستثمارى، إلا أنه لابد من إلقاء الضوء عليها ومعرفة كيفية تشكيل هذه

اللجان، وهل تقوم بدورها فعلا أم لا خاصة في ظل اللوائح والقوانين التي يعمل من خلالها القطاع الخاص، والتي تشتمل غالبا في معظم القرارات الخاصة بالترقيات والمرتبات والعلاوات بأنها من سلطة صاحب العمل، وهو صاحب القرار الأول والأخير في هذا المجال وبالتالي فإن إستعراض مثل هذه الحالة في ظل الظروف والمتغيرات الحالية والتي يتحول فيها القطاع العام الي الخصخصة يعتبر هام وأساسي٠

بيانات عن الشركة

١-بداية نشاط الشركة:١٩٧٩

٢-عدد العاملين بالشركة:٨٦٠عامل وفني وإداري ومهندس٠

٣-الشكل القانوني :شركة مساهمة مصرية.

٤-توجد لجنة نقابية بالشركة٠

٥-التفاوض بفريق٠

وسوف نبدأ أولا بإستعراض كيفية تشكيل لجان شئون العاملين في القطاع العام طبقا لنص مواد القانون رقم ٤٨لسنة١٩٧٨.

تشكيل لجان شئون العاملين طبقا لقانون العاملين بالقطاع العام رقم ٤٨لسنة١٩٧٨.

المادة رقم(٣)

تشكل في كل شركة بقرار من رئيس مجلس الإدارة لجنة أو أكثر لشئون العاملين وتتكون

من ثلاثة أعضاء على الأقل على أن يكون من بينهم واحد من أعضاء اللجنة النقابية-إن وجدت يختاره مجلسها-وتجتمع بناء على دعوة من رئيسها أو من رئيس مجلس الإدارة وتصدر توصياتها بأغلبية الآراء فإذا تساوت يرجح الجانب الذى منه الرئيس ٠

ويتولى أعمال الأمانة الفنية لهذه اللجان رئيس شئون العاملين أو من يقوم بعمله دون أن يكون له صوت معدود٠

المادة رقم (٤)

تختص اللجان المنصوص عليها فى المادة السابقة بالنظر فى تعيين ونقل وترقية العاملين وإستحقاقهم للعلاوات وإعتماد تقارير الكفاية المقدمة عنهم وذلك بالنسبة لوظائف الدرجة الثانية فما دونها٠كما تختص بالنظر فيما يرى رئيس مجلس الإدارة عرضه عليها من موضوعات وترسل اللجنة توصياتها الى رئيس مجلس الإدارة خلال أسبوع لإعتمادها فإذا لم يعتمدها ولم يعترض عليها خلال شهر من تاريخ إرسالها اليه إعتبرت نافذة أما إذا إعترض عليها كلها أو بعضها فعليه أن يبدى كتابة الأسباب المبررة لذلك ويعيدها للجنة للنظر فيها على ضوء هذه الأسباب ،ويحدد لها أجلا لا يتجاوز شهرا لإعادة النظر فيها٠فإذا إنقضى هذا الأجل دون أن تبدى اللجنة رأيها أعتبر رأيه نافذا فإذا تمسكت اللجنة برأيها خلال هذا الأجل فعليها أن تعيد توصياتها لرئيس مجلس الإدارة لعرضها على مجلس الإدارة خلال شهر ليتخذ مايراه بشأنها ويعتبر قرار المجلس فى هذه الحالة نهائيا٠

*يتضح من نصوص المادتين السابقتين بأن قرار ات لجان شئون العاملين إستشارية خاصة فى شئون تعيين أو نقل أو ترقية العاملين الشاغلين لوظائف الدرجة الثانية فما دونها وإستحقاقهم للعلاوات وفيما يرى رئيس مجلس الإدارة عرضه عليها من موضوعات ،فالمشرع هنا لم يعطى للجنة حق إصدار قرارات نهائية بل ترسل توصيات غير ملزمة بما إنتهت اليه من رأى فى هذه الأمور الى رئيس مجلس إدارة الشركة الذى يمكنه الإعتراض على التوصيات ،و إذا تمسكت اللجنة برأيها بعد إعتراض رئيس مجلس الإدارة عليه يتم الإحتكام الى مجلس الإدارة وعرض الأمر عليه فى خلال شهر ليتخذ القرار النهائى فى شأن هذا الخلاف٠أما بخصوص تقارير كفاية العاملين فإن إعتماد لجنة شئون العاملين لهذه التقارير يعتبر قرارا صادرا بتقدير كفاية العامل وليس رأيا إستشاريا أو توصية بتقدير الكفاية على نحو معين،لذلك فهو لايخضع لتصديق أو إعتماد من رئيس مجلس إدارة الشركة٠

تلك هى نبذة مختصرة عن كيفية تشكيل وعمل لجان شئون العاملين بالقطاع العام طبقا لنصوص القانون رقم٤٨لسنة١٩٧٨،تم إستعراضها بإيجاز شديد والهدف من ذلك هو الإحاطة بما تشمله لمعرفة هل يوجد هناك إختلافات جوهرية بينها وبين اللجان التى سيتم تشكيلها فى القطاع الخاص الإستثمارى أم لا٠

وقائع جلسات الحالة الخامسة

تقدمت اللجنة النقابية بطلب الى إدارة الشركة توضح فيه كثرة شكاوى العاملين وتظلماتهم سواء من ناحية المرتبات أو الترقيات أو المكافآت وأيضا الجزاءات وعدم سماع الإدارة الى هذه الشكاوى بل وتجاهلها فى أحيان كثيرة، وبناء على ذلك تقترح اللجنة النقابية تشكيل لجنة شئون عاملين لبحث هذه الشكاوى والتظلمات تتكون من ممثلين لإدارة الشركة وممثلين للجنة النقابية وذلك بهدف التفرغ للمشاكل العامة الأخرى والتى تهم جميع العاملين بالشركة، وتقترح أيضا اللجنة النقابية بأن يكون عمل هذه اللجنة مقصورا فى البداية على بحث حالات الترقيات والمرتبات فقط وفى نهاية الإقتراح طالبت اللجنة النقابية من إدارة الشركة تحديد موعد لبحث هذا الإقتراح فى أقرب فرصة ممكنة، وقد حددت إدارة الشركة ميعاد للإجتماع مع اللجنة النقابية.

الجلسة الأولى

اللجنة النقابية:

إن الهدف الرئيسى من تقديم هذا الإقتراح والخاص بتشكيل لجنة شئون عاملين هو صالح العمل أولا والحفاظ على وقت العمل، حيث أن كل عامل لديه مشكلة أو شكوى يضطر الى ترك عمله والذهاب الى اللجنة النقابية أو الى الشئون الإدارية، ويستمر تردده عليهما طالما

لم تحل مشكلته وفى الفترة الأخيرة زادت شكاوى العاملين بصورة كبيرة خاصة فى نهاية العام وبعد أن تم الإنتهاء من وضع الزيادات والعلاوات ،وتأمل اللجنة النقابية موافقة الإدارة على تشكيل هذه اللجنة نظرا لأهميتها فى هذه الفترة سواء لصالح العمل أو لصالح العمال.

إدارة الشركة : ـ

فى البداية يجب إيضاح شيء مهم جدا وهو تحديد إختصاصات اللجنة النقابية، وكذلك تحديد إختصاصات إدارة الشركة، ويجب على اللجنة النقابية أن تعرف أن العمل بالقطاع الخاص مختلف تماما عن العمل بالقطاع العام والحكومى، فلكل قطاع قوانينه ولوائحه، والإقتراح الذى تقدمت به اللجنة النقابية يعتبر تدخل فى إختصاصات إدارة الشركة، والهدف منه هو إظهار أن اللجنة النقابية تتدخل فى كل شيء، وبالتالى توضح إدارة الشركة للجنة النقابية بأنها ترفض الإقتراح كلية وأنه لايجوز للجنة النقابية بأن تطالب بتشكيل لجنة شئون عاملين لأن جميع القرارات الخاصة بالترقيات والمرتبات والمكافآت الإستثنائية والتنقلات هو من صميم عمل الإدارة ، وهذه القرارات تصدر بعد دراسة كاملة من جانب الإدارة، ويراعى فيها صالح العمل والعاملين وبالتالى فهى تعتبر قرارات نهائية لايجوز مناقشتها أو العدول عنها طالما تم التوقيع عليها من صاحب العمل أو من يفوضه ، وحينما تبحث الإدارة بعض الحالات مع اللجنة النقابية فهذا يرجع الى رغبة الإدارة للتأكد من أحقية العامل فى شكواه ولكن فى كل الحالات يكون القرار النهائى لإدارة الشركة.

اللجنة النقابية :-

تود اللجنة النقابية أن تشرح الهدف الأساسى من تقديمها الإقتراح الخاص بتشكيل لجنة شئون العاملين والذى يتلخص فى الحفاظ على وقت العمل وحل مشاكل العاملين التى تزايدت فى الفترة الأخيرة بصورة واضحة، مما أدى الى شعور العاملين بالإحباط نتيجة لعدم إهتمام الإدارة بحلول هذه المشاكل، كما تود اللجنة النقابية إحاطة إدارة الشركة علما بأن تشكيل لجنة شئون عاملين لن يسحب أى حق من حقوق صاحب العمل، بل الهدف من هذه اللجنة هو صالح العمل لأنه فى حالة حدوث نتائج إيجابية سيكون مردود ذلك على العاملين هو تفرغهم وتركيزهم فى العمل وذلك لشعورهم بالأمان والإستقرار، وأيضا يكون حافز لهم على بذل أقصى جهد وبالتالى تحقيق إنتاج أفضل سواء من ناحية الجودة أو الكميه ويتفرغوا للعمل فقط،وهذه اللجنة ستشعر العاملين بأن هناك حياد كامل فى التقييم وأن جميع القرارات التى تصدر يتم مراجعتها للتأكد من سلامتها ، وأيضا هذه اللجنة ستوفر مجهود كبير للرؤساء المباشرين ولإدارة شئون الأفراد حيث أن جميع الشكاوى التى كانت ترسل إليهم سيتم بحثها فى هذه اللجنة وبالتالى سيتفرغ الجميع للإنتاج، وأيضا تؤكد اللجنة النقابية بأنها لا ترغب التدخل فى إختصاصات الإدارة ولكنها تحاول التنسيق معها من أجل مصلحة العمل والعاملين والتى ستكون نتائجها فى النهاية لصالح جميع الأطراف،وتأكيدا لذلك فإن اللجنة النقابية تتقدم بإقتراح يتلخص فى إمكانية

تشكيل هذه اللجنة بصوره مؤقتة وتكون مهمتها فحص الشكاوى الواردة إليها من العاملين بالشركة وتسجيل هذه الشكاوى فى دفتر خاص لذلك، ثم كتابة تقرير يتضمن ملخص هذه الشكاوى والحلول المقترحة لها بعد أخذ رأى رؤساء الأقسام والإدارات التابع لها مقدمى الشكاوى ويتم إرسال هذا التقرير الى رئيس مجلس إدارة الشركة وصوره منه الى العضو المنتدب للإطلاع و إتخاذ القرار المناسب٠

وبناء على ذلك يتم إتخاذ قرار بشأن تشكيل هذه اللجنة من عدمه وهل هناك فائدة لصالح العمل والعاملين أم لا وهذا يرجع الى رأى السيد / رئيس مجلس إدارة الشركة بعد إطلاعه على التقرير المقدم من قبل اللجنة المؤقتة .

إدارة الشركة:

إن الإقتراح المقدم من اللجنة النقابية بخصوص تشكيل لجنة شئون عاملين بصفة مؤقتة لبحث الشكاوى المقدمة من العاملين وتقديم تقرير عن عمل هذه اللجنة الى رئيس مجلس إدارة الشركة سيتم عرضه على رئيس مجلس الإدارة، وسيكون قراره بخصوص تشكيل هذه اللجنة من عدمه نهائى لايجوز مناقشته من جانب اللجنة النقابية ٠

اللجنة النقابية:

تشكر اللجنة النقابية إدارة الشركة على تفهمها للهدف الأساسى من تشكيل لجنة شئون العاملين، وهى على يقين بأن إدارة الشركة سوف توافق على تشكيل هذه اللجنة لصالح

جميع الأطراف،ولكى يتفرغ العاملين للعمل فقط.

وقد تيقنت اللجنة النقابية بأن إدارة الشركة تناور بخصوص تشكيل هذه اللجنه، وأنها سترفضها فى النهاية، وعلى ذلك فإن جميع الشكاوى التى ستعرض على الإدارة سيتم رفضها لأى سبب من الأسباب، وبالتالى يصبح وجود اللجنة غير ذى فائدة وهذا يتطلب بذل أقصى جهد من جانب أعضاء اللجنة للحيلولة دون وصول الإدارة الى هدفها.

الجلسة الثانية

إدارة الشركة:

لقد تم عرض إقتراح اللجنة النقابية على السيد رئيس مجلس إدارة الشركة وقد تفضل سيادته بالموافقة على تشكيل اللجنة بصورة مؤقتة طبقا للآتى:-

١-رئيس إدارة الشئون الإدارية والقانونية.................................رئيسـا

٢-المدير الإدارى..سكرتيرا

٣-(٢) من أعضاء اللجنة النقابية على أن يكون أحدهما رئيس اللجنة .... أعضـاء

وتقوم هذه اللجنة ببحث الحالات التى تقدم اليها ولها الحق فى الإستعانة بمن تراه وأن تستشير رؤساء الأقسام والإدارات بخصوص الحالات الواردة من العاملين تحت رئاستهم.

اللجنة النقابية:

تشكر اللجنة النقابية السيد رئيس مجلس الإدارة لموافقته على تشكيل لجنة شئون العاملين وسوف

تبذل اللجنة النقابية قصارى جهدها لنجاح عمل هذه اللجنة، وذلك بالتعاون مع إدارة الشركة لأنه في النهاية سيكون المردود لصالح جميع الأطراف لأن الهدف الأساسي هو تحقيق أعلى إنتاجية مع المحافظة على الجودة وبالتالي تحقيق ربحية مرتفعة.

إدارة الشركة:

تتولى اللجنة النقابية تجميع الشكاوى الواردة من العاملين بالشركة وتدوينها في كشوف وإرسالها الى رؤساء الأقسام المعنيين لإبداء الرأي في هذه الشكاوى، ثم تجتمع لجنة شئون العاملين لبحث هذه الشكاوى وإتخاذ قرار مبدئي بشأنها على أن تعرض كل هذه الحالات في الإجتماع القادم بين الإدارة واللجنة النقابية.

ملحوظة:

بدأت اللجنة النقابية تخطط لكيفية نجاح هذه اللجنة وقامت بوضع تكتيك يجعل الإدارة في موقف لابد وأن توافق من خلاله على الحالات المعروضة على اللجنة وقد تلخص هذا التكتيك في إختيار عدة شكاوى من العاملين الذين لهم علاقة خاصة بالإدارة وتم إرسال كشف بهذه الشكاوى الى رؤساء الأقسام المعنيين لإبداء الرأي في هذه الشكاوى.

وبعد أن تلقت اللجنة النقابية ردود رؤساء الأقسام على الشكاوى التي أرسلت اليهم تم تجهيز كشوف متضمنة جميع البيانات المتعلقة بهذه الشكاوى و إرسال نسخة منها الى الإدارة

*وقد قامت اللجنة النقابية بمحادثات جانبيه مع أصحاب الشكاوى الذين لهم علاقة خاصة بإدارة الشركة للضغط على الإدارة للموافقة على طلباتهم الواردة بالشكاوى.

الإجتماع الأول للجنة شئون العاملين:

تم عقد إجتماع للجنة شئون العاملين لبحث الحالات التى تم طرحها من قبل اللجنة النقابية والردود الواردة من رؤساء الأقسام والإدارات، وقام ممثلى اللجنة النقابية فى البداية بعرض الأسماء التى لها علاقة خاصة بالإدارة أولا،وبعد إستعراض هذه الحالات وافقت اللجنة على غالبية هذه الأسماء وبالتالى تم عرض بقية الأسماء الأخرى وتمت الموافقة على تعديل بعض منها، ومن هنا نجد أن التكتيك الذى إستخدمته اللجنة النقابية قد نجح وأسفر عن نتائج إيجابيه.

*تم إعداد تقرير بالحالات التى عرضت على اللجنة وقرار اللجنة سواء بالموافقة أو بالرفض وتم التوقيع عليه من جانب ممثلى الإداره وكذلك من جانب ممثلى اللجنة النقابية، وذلك لعرضه فى الإجتماع المشترك بين اللجنة النقابية وإدارة الشركة وذلك لإقراره قبل رفعه الى السيد رئيس مجلس الإدارة للتصديق عليه.

الجلسة الثالثة

إدارة الشركة :

لقد تم الموافقة على تشكيل اللجنة المؤقتة لشئون العاملين وتم عقد إجتماع لهذه اللجنة لبحث الحالات التى وردت اليها ،وقامت اللجنة ببحث جميع الحالات وإتخاذ قرار فيها ثم قامت بكتابة تقرير مفصل عن عملها خلال الفترة الماضية، وتنتهز الإدارة هذه الفرصة لشكر اللجنة المؤقتة لشئون العاملين على المجهود الذى تم بذله فى بحث الحالات التى قدمت اليها وأنها سوف تراعى ماورد بتقرير هذه اللجنة والذى سيتم رفعة الى السيد رئيس مجلس الإدارة للتصديق عليه فى حالة موافقته على ما ورد بهذا التقرير، وبناء على ذلك ينتهى عمل هذه اللجنة وحينما تستدعى الضرورة عقدها مرة أخرى سوف نخبر اللجنة النقابية بذلك فى حينه .

اللجنة النقابية : ـ

أولا نود إحاطة إدارة الشركة بأن اللجنة النقابية لم تعرض جميع الحالات الموجودة لديها على لجنة شئون العاملين، وبالتالى لم يتم بحث جميع الحالات الموجودة لديها ولكن تم بحث عينة منها وذلك لكى يتم تقييم عمل هذه اللجنة ومدى أهمية ما تقوم به لعرضه على السيد رئيس مجلس الإدارة لإتخاذ ما يراه مناسبا وهذا ما تم الإتفاق عليه فى الإجتماع السابق،وموافقة السيد رئيس مجلس إدارة الشركة على تشكيل لجنة مؤقتة بصورة مبدئية

يدل عن إقتناعه بأهمية هذه اللجنة، وبناء علية تطلب اللجنة النقابية عقد اجتماع أخر يحضره السيد رئيس مجلس إدارة الشركة بعد أن يتم عرض تقرير لجنة شئون العاملين على سيادته ووصول الرد على تقرير هذه اللجنة٠

إدارة الشركة:

سيتم عرض طلب اللجنة النقابية على السيد رئيس مجلس الإدارة بخصوص عقد اجتماع معه،وفى حالة موافقة سيادته على ذلك سيتم إخطار اللجنة النقابية بميعاد الإجتماع٠وقد أبلغت إدارة الشركة اللجنة النقابية بموافقة رئيس مجلس الإدارة على عقد إجتماع معها٠

الجلسة الرابعة

إدارة الشركة :.

تم عرض تقرير اللجنة المؤقتة لشئون العاملين على السيد رئيس مجلس إدارة الشركة ويتفضل سيادته بالتحدث بخصوص هذا الموضوع .

رئيس مجلس الإدارة :.

فى البداية أود أن أشكر أعضاء اللجنة المؤقتة لشئون العاملين على المجهود الذى تم بذله لبحث الشكاوى المقدمة إليها وهذا التقرير المقدم بخصوص بحث بعض الشكاوى للعاملين والتى تم مناقشتها بواسطة اللجنة المؤقتة يعتبر هام جدا لأنه إستعرض هذه الشكاوى بحيدة تامة وقام بسؤال كل من له علاقة بهذه الشكاوى من رؤساء الأقسام والإدارات المختلفة

حتى تأكد أعضاء اللجنة من أحقية مقدميها، وبالتالى ليس لدينا مانع من الموافقة على جميع قرارات اللجنة الواردة بهذا التقرير،وإعتبارا من تاريخه يتم تشكيل لجنة شئون عاملين بالشركة بصفة دائمة تتكون من : -

١- السيد مدير عام الشئون الإدارية والقانونية بالشركة.............................رئيسا

٢- السيد مدير عام الشئون الإدارية بالمصنع...سكرتيرا

٣- (٢) من أعضاء اللجنة النقابية على أن يكون أحدهما رئيس اللجنة.........أعضاء

٤-يحق للجنة أن تدعو لحضور إجتماعاتها من تراة من السادة رؤساء الأقسام والمديرين.

٥-تعرض جميع قرارات اللجنة على رئيس مجلس إدارة الشركة للإعتماد .

اللجنة النقابية : -

تشكر اللجنة النقابية السيد رئيس مجلس الإدارة على إستجابته الفورية لإقتراحها الخاص بتشكيل لجنة شئون العاملين، وهو فى صالح العمل والعاملين وتعد اللجنة النقابية السيد رئيس مجلس الإدارة بأن تكون عند حسن الظن فى عرض الحالات ومناقشاتها بما يحقق الصالح العام لشركتنا الحبيبة،وموافقة السيد رئيس مجلس الإدارة على تشكيل هذه اللجنة بصفة دائمة تدل على مدى حرصه وإهتمامه بمشاكل العاملين بنفس القدر الذى يحرص فيه على مصلحة الشركة.

وهكذا تم تشكيل أولى لجان شئون العاملين فى القطاع الخاص من وجهة نظرنا الشخصية.

وسوف نستعرض أهم الجوانب الإيجابية و السلبية والدروس المستفادة من هذه الحالة.

الجوانب الإيجابية

أولا من جانب اللجنة النقابية :-

١-تعتبر هذه هي أولى لجان شئون العاملين فى القطاع الخاص والإستثمارى وربما تكون الوحيدة التى تم تشكيلها.

٢-التكتيك الذى إستخدمته اللجنة النقابية لإقناع الإدارة بضرورة تشكيل لجنة شئون عاملين إتسم بالذكاء والنفس الطويل. فى نفس الوقت حيث تمت الموافقة على شروط الإدارة المتعنتة فى بادىء الأمر بخصوص تشكيل لجنة شئون عاملين حتى تستطيع بحث الحالات، وبناء على ذلك تم بحث الحالات التى لها علاقة جيدة بالإدارة أولا حتى تضمن الموافقة عليها، بل قامت اللجنة النقابية بالتحدث مع أصحاب هذه الشكاوى ليشكلوا أدوات ضغط على الإدارة للموافقة على الحالات المعروضة .

٣-إستطاعت اللجنة النقابية أن توزع الأدوار على أفرادها بصورة جيدة بحيث يتولى كل فرد مهمة معينة وقد نجحت فى ذلك بصورة ممتازة .

٤-لم تيأس اللجنة النقابية حينما رفضت إدارة الشركة إستكمال عمل لجنة شئون العاملين المؤقتة ولم تهاجم الإدارة بل طلبت عقد إجتماع مع رئيس مجلس الإدارة لمعرفة رأيه، وهذا يدل على ذكاء وحسن تصرف من اللجنة النقابية لأن أى هجوم أو تهديد للإدارة

كان سينهي المناقشات وبالتالي تلغى فكرة إنشاء لجنة شئون عاملين حيث أن هذه اللجنة تقلص مهام العديد من العاملين بالإدارة الذين كانت لهم سلطات مباشرة.

ثانيا :.من جانب الإدارة :.

١-المجموعة التي مثلت الإدارة في هذه الإجتماعات كانت على درجة عالية من الكفاءة والنزاهة وبالتالي كانت جميع المناقشات تتسم بالموضوعية .

٢-إستخدمت الإدارة في هذه الحالة أسلوب الإيجاب والرفض في وقت واحد على أمل أن يتم الرفض في النهاية وهذا وضح في موافقتهم على إقتراح اللجنة النقابية بتشكيل لجنة مؤقتة لشئون العاملين وعرض نتائجها على رئيس مجلس الإدارة لإتخاذ قرار نهائي فيها معتمدين على رفضهم لهذه النتائج وبالتالي رفض رئيس مجلس الإدارة لتشكيل هذه اللجنة ولكن جاء قرار رئيس مجلس الإدارة مفاجأة لهم وأيضا مفاجأة للجنة النقابية أيضا .

٣-كانت هناك لجان ضغط من جانب الإدارة ممن لهم مصالح في عدم إنشاء هذه اللجنة ومارسوا ضغوطا شديدة على أعضاء اللجنة خاصة من جانب الإدارة، وأيضا على رؤساء الأقسام ولكن كما سبق القول في البداية كان أعضاء هذه اللجنة ممن يتسمون بالحيدة والنزاهة، وبالتالي كان تقريرهم لصالح العمل والعمال وبعيدا عن الأهواء الشخصية بقدر الإمكان،وهذا يعتبر أحد الأسباب الرئيسية التي ساهمت في تشكيل هذه اللجنة.

*يجب الإشادة بموقف رئيس مجلس الإدارة من إنشاء هذه اللجنـة بل ودعمه لها، وذلك لإحساسه بأهمية الدور الذى تلعبه هذه اللجنـة فى حـدوث إستقرار داخل الشركة لجميع العاملين لشعورهم بالأمان والحصـول على حقوقهم بالطرق الشرعية، بل إن طلبه عـرض جميع قرارات اللجنة لإعتمادها منه أضفت على هذه اللجنة القوة والمصداقية .

الجوانب السلبية

بلا شك فإن أصحاب الرأى المستبد لعبوا دورا كبيرا فى عدم تشكيل هذه اللجنة فى بادىء الأمر و إستطاعوا أن يقنعوا الإدارة بأن هذه اللجنة هى أداه للضغط عليهم وسلب حقوقهم الرئيسية فى تقييم العاملين، وهذا يعتبر تدخل فى إختصاصات إدارة الشركة وقد أيدهم مجموعه من الإداره فى هذا الرأى وبالتالى أدى ذلك الى طول المدة التى إستغرقتها اللجنة النقابية فى المناقشات والمداولات حتى إستطاعت تشكيل هذه اللجنة .

بالإضافة الى بعض العاملين الذين لهم مصالح شخصيه مع رؤسائهم حاولوا أيضا إعاقة عمل هذه اللجنة بترويج الشائعات بأن هذه اللجنة ما هى إلا تمثيلية بين الإدارة والنقابة الهدف الرئيسى منها هو إمتصاص غضب العاملين، ولكن فى النهاية سيكون المستفيد هم أعضاء النقابة فقط وكثير من الشائعات الأخرى، ولولا يقظة أعضاء اللجنة النقابية لكان من الممكن أن تفشل الجهود فى تشكيل هذه اللجنة .

الدروس المستفادة

بالرغم من أن هذه الحالة غير موجودة بالقطاع العام أو الحكومة حيث أن هذه اللجان تشكل طبقا للقانون كما سبق الإشارة، إلا أن الدروس المستفادة من الممكن أن تنطبق على حالات كثيره ومتشابهة خاصة في ظل التحولات الإقتصادية الحالية و أهم هذه الدروس هو الآتى : -

١- القدرة على إختيار التوقيت المناسب لطرح المشكلة على الإدارة وهذا وضح تماما فى طلب اللجنة النقابية بضرورة تشكيل لجنة شئون عاملين وذلك لمناقشة الشكاوى المقدمة إليها والتى تزايدت بصوره كبيره وأصبح لزاما أن يتم بحثها وإتخاذ قرارات مناسبة لكل هذه المشاكل .

٢- عدم اليأس وطرح الموضوع بصوره أخرى وهذا الأسلوب إستخدمته اللجنة النقابية ببراعة، ففى الوقت الذى رفضت فيه الإدارة الإقتراح من أساسه أعادت اللجنة النقابية طرحه بصوره أخرى جعلت الإدارة توافق على مناقشته .

٣- إستخدام تكتيك تفاوض جديد من قبل اللجنة النقابية وتمثل ذلك فى طرح المشاكل الخاصة بالعاملين الذين لهم علاقة طيبه بالإدارة، ومن جانب أخر حث هؤلاء العاملين بالضغط على الإدارة للموافقة على طلباتهم، وبالتالى إستغلال هذه الموافقة وطرح حالات

أخرى مماثلـة، وهنا وضح تماما بأن اللجنة النقابية قامت بتغيير وتعديل خططها حسب ظروف الموقف الذى واجهته.

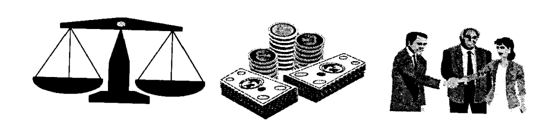
٤ـ أسـلوب التفـاوض الـذى إتبعتـه اللجنـة النقابيـة أثنـاء المفاوضـات مـع الإدارة تمــيز بالموضوعية وشعرت الإدارة من خلاله برغبة صادقه للجنة النقابية للتعاون معـها لصـالح العمل والعمال، وعلى ذلك أسفرت هذه المفاوضات عن نجاح مهمة هذه اللجنـة وظهورها الى النـور مما كـان لـه أثر طيب لدى العاملين خاصة وأن الحالات التى تمـت مناقشـتها أتخذت قرارات بشأنها وتم الإعلان عنها ٠

٥-أسلوب الإقناع الذى إتبعته اللجنة النقابية فى هذه الحالة تميز بالمصداقية والحرص على مصلحة الشركة بجانب مصلحة العاملين والتركيز على أهمية شـعور العاملين بالإستقرار، مما يؤدى الى تفرغهم للعمل فقط وبالتالى ارتفاع معدلات الإنتاج٠



الفصل السادس

الحالة السادسة



العلاوات الإجتماعية
فى القطاع الخاص والإستثمارى
بين
التفاوض والقانون

الحالة السادسة

العلاوات الإجتماعية فى القطاع الخاص والإستثمارى

بين التفاوض والقانون

هذه الحالة من الحالات الهامة جدا لأنها تتعرض لموضوع يمس أجر العامل وبالتالى فسوف نقوم بشرحها وتحليلها تفصيليا، وهنا أيضا يجب الإشارة بأن هذه الحالة تخص العاملين بالقطاع الخاص والإستثمارى،لأن العلاوات الإجتماعية يتم صرفها لهؤلاء العاملين بموجب إتفاقية جماعية تبرم بين ممثلى منظمات أصحاب الأعمال وممثلى المنظمات العمالية وبحضور السيد وزير القوى العاملة،ولكن فى الحكومة والقطاع العام يتم صرفها بموجب القانون والقرارات المنفذة له ولذلك لاتوجد هناك مشاكل ٠

ملخص الحالة السادسة

تتلخص وقائع هذه الحالة فى أنه صدر القانون الخاص بصرف العلاوة الخاصة الشهرية للعاملين بالحكومة والقطاع العام وقطاع الأعمال العام،وتمت الموافقة والتوقيع على الإتفاقية الجماعية بين ممثلى أصحاب الأعمال وممثلى المنظمات العمالية لصرف هذه العلاوة للعاملين بالقطاع الخاص،وبناء على ذلك تقدمت اللجنة النقابية بطلب الى إدارة الشركة لصرف هذه العلاوة طبقا للإتفاقية الجماعية وأسوة بالعاملين بالحكومة والقطاع العام وأيضا أسوة بما تم فى السنوات الماضية، ولكن الشركة رفضت صرف العلاوة الإجتماعية

للعاملين بها لمدة عامين متتالين بالرغم من أن الشركة حققت أرباح خلال هذين العامين، وحينما أصرت اللجنة النقابية على ضرورة صرف هذه العلاوات قوبل طلبها بالرفض القاطع من جانب الشركة، وتدخلت النقابة العامة ومكتب العمل ووزارة القوى العاملة إلا أن الشركة أصرت على رفضها صرف هذه العلاوات، وهنا قررت اللجنة النقابية اللجوء للمحاكم للحصول على هذه العلاوة عن طريق القانون.

البيانات المتاحة عن الشركة:-

١ـ بداية نشاط الشركة يوليو ١٩٨٣ ٠

٢ـ عدد العاملين بالشركة ١٥٠ عاملا وإدارى ومهندس وفنى .

٣ـ الشكل القانونى شركه مساهمة مصرية.

٤ـ توجد لجنه نقابية بالشركة .

٥-التفاوض بفريق٠

وقبل البدء فى إستعراض وقائع هذه الحالة سنقوم بإلقاء الضوء على القوانين والقرارت والإتفاقيات الصادرة والخاصة بقواعد صرف العلاوة الخاصة الشهرية لنوضح كافة الجوانب المتعلقة بهذه العلاوة وتأثير ذلك على العاملين بالقطاع الخاص سواء بالإيجاب أو السلب٠

أولا:إجراءات صرف العلاوة فى الحكومة والقطاع العام وقطاع الأعمال العام٠

١-تتقدم الحكومة بعرض مشروع بقانون على مجلس الشعب خاص بصرف علاوة خاصة شهرية وبعد

الموافقة عليه يتم نشره فى الجريدة الرسمية ويبصم بخاتم الدولة وينفذ كقانون من قوانينها.

٢-يصدر وزير المالية قرارا بقواعد صرف العلاوة الخاصة الشهرية التى قررت وفقا للقانون،وذلك تنفيذا للمادة الأولى من القانون السابق الإشارة اليه وينشر هذا القرار فى جريدة الوقائع المصرية٠

ثانيا: إجراءات صرف العلاوة فى القطاع الخاص٠

١-تتولى وزارة القوى العاملة الدعوة لعقد إجتماع بديوان عام الوزارة للسادة ممثلوا منظمات أصحاب الأعمال والسادة ممثلوا المنظمات العمالية٠

٢-يتم مناقشة كيفية صرف العلاوة الخاصة الشهرية للعاملين بالقطاع الخاص أسوة بالعاملين بالحكومة والقطاع العام وقطاع الأعمال العام٠

٣-يتم تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى للعلاوة٠

تلك هى الإجراءات الخاصة بصرف العلاوة فى الحكومة والقطاع العام وقطاع الأعمال العام وكذلك فى القطاع الخاص وسوف نستعرض بصورة موجزة أهم ماتضمنته هذه الإجراءات تطبيقا على علاوة عام ١٩٩٤ ،وعلاوة ١٩٩٥ وهما الخاصتين بهذه الحالة٠

إجراءات صرف العلاوة الخاصة الشهرية لعام ١٩٩٤ وعام ١٩٩٥.

١-صدر القانون رقم ٢٠٣لسنة١٩٩٤ بمنح العاملين بالدولة علاوة خاصة شهرية.

٢-أيضا صدر قرار وزير المالية رقم ٤٠٩لسنة ١٩٩٤ يتضمن قواعد صرف هذه العلاوة طبقا

لنص المادة الأولى من القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩٤ ٠

٣-تم التوقيع على إتفاقية جماعية بين ممثلى منظمات أصحاب الأعمال وممثلى المنظمات العمالية سجلت تحت رقم ٢ لسنة ١٩٩٤.

٤-نفس الشيء حدث عام ١٩٩٥ وصدر القانون رقم ٢٣ لسنة ١٩٩٥، والقرار الوزارى رقم ٣٤٥ لسنة ١٩٩٥.

٥-تم التوقيع على إتفاقية جماعية بين ممثلى منظمات أصحاب الأعمال وممثلى المنظمات العمالية سجلت تحت رقم ٢ لسنة ١٩٩٥.

وسوف نستعرض فقط المادة الثانية والمادة الخامسة من القانون الخاص بالعاملين بالحكومة والقطاع العام وقطاع الأعمال العام لأنهما تخصان أيضا العاملين بالقطاع الخاص٠

المادة الثانية

تنص هذه المادة على أنه يقصد بالعاملين فى الدولة فى تطبيق أحكام هذا القانون العاملون داخل جمهورية مصر العربية الدائمون والمؤقتون بمكافآت شاملة، بالجهاز الإدارى للدولة أو بوحدات الإدارة المحلية أو بالهيئات أو بالمؤسسات العامة أو بشركات القطاع العام أو شركات قطاع الأعمال العام، وكذلك العاملون بالدولة الذين تنظم شئون توظفهم قوانين أو لوائح خاصة، وذوو المناصب العامة والربط الثابت٠

المادة الخامسة

لا تخضع للضرائب والرسوم العلاوة الخاصة التى تقرر للعاملين بالقطاع الخاص إعتبارا من أول يوليو ١٩٩٤ وبما لا يجاوز ١٠٪من الأجر الأساسى للعامل فى ١٩٩٤/٦/٣٠ .

من المادتين السابقتين يتضح لنا أن المشرع قد قرر صراحة منح العلاوة الخاصة الشهرية لجميع العاملين بالدولة،ومن هؤلاء العاملين بالقطاع الخاص والذين يسرى فى حقهم قانون العمل رقم١٣٧ لسنة ١٩٨١ وهذا إن دل على شىء فإنه يدل على إيمان الدولة بمبدأ العدالة والمساواة بين كافة العاملين فى الدولة.

ومن هذا المنطلق فإن وزارة القوى العاملة حينما تدعو لعقد إجتماع بين ممثلى منظمات أصحاب الأعمال وممثلى المنظمات العمالية،فهى تؤكد بذلك على أحقية العاملين بالقطاع الخاص فى صرف هذه العلاوة والهدف من هذا الإجتماع هو تقنين الصرف فقط.

وبالرغم من ذلك فإن بعض أصحاب الأعمال يستغلون بعض بنود هذه الإتفاقية ويرفضوا صرف العلاوة،والبعض الآخر يرفض الإتفاقية بكاملها على أساس أنه لم يفوض أحدا ليتحدث بإسمه،وهناك من يلتزم بتنفيذ بنود هذه الإتفاقية ويقوم بصرفها للعاملين لديه.

وتتضمن الإتفاقية الجماعية التى تم الإتفاق عليها بين ممثلى منظمات أصحاب الأعمال وممثلى المنظمات العمالية ما يلى:-

١-الموافقة على صرف علاوة خاصة شهرية للعاملين بالقطاع الخاص بنسبة ١٠٪من مرتب يونيه ١٩٩٤وذلك إعتبارا من أول يوليو١٩٩٤ وفقا لظروف كل منشأة والجمعيات غير الحكومية والهيئات الخاصة بحد أدنى ثمانية جنيهات وحد أقصى عشرون جنيها٠

٢-يتم الصرف في ضوء الضوابط والتعليمات التي تقرها وزارة المالية بصرف العلاوة للعاملين بالحكومة والقطاع العام وقطاع الأعمال العام إلا إذا كان النظام الداخلي للمنشأة يسمح بأكثر مما تقرره هذه التعليمات٠

٣-يتم قيد هذا الإتفاق إتفاقية جماعية طبقا لأحكام قانون العمل رقم١٣٧ لسنة ١٩٨١ ٠

٤-تقوم كل منظمة من منظمات أصحاب الأعمال بمطالبة أعضائها بصرف ماتقرر بهذا الإجتماع تدعيما للسلام الإجتماعي ومراعاة لظروف المعيشة٠

وبنظرة سريعة الى بنود هذه الإتفاقية والجوانب الإيجابية و الجوانب السلبية نجد الآتي:-

أ-معظم أصحاب الأعمال إستغلوا عبارة حسب ظروف كل منشأة بطريقة ملتوية ومبررا لعدم صرف العلاوة الخاصة الشهرية للعاملين لديهم،وبالرغم من المشاكل التي تحدث كل عام بسبب هذه العبارة ،نجد الإصرار من الأعضاء المجتمعين على عدم تحديد ما هو المقصود من هذه العبارة وماذا تعني ولماذا لا يتم حذفها من الأساس٠

ب-أيضا نجد أن المجتمعين إتفقوا على تحديد قيمة العلاوة بحد أدنى وحد أقصى وهذا يخل بمبدأ العدالة والمساواة بين العاملين بالحكومة والقطاع العام وقطاع الأعمال العام

الذين تصرف لهم هذه العلاوة بدون حد أقصى، وبين العاملين بالقطاع الخاص،على الرغم من أن البند الثانى من الإتفاقية يتضمن الصرف طبقا للضوابط والتعليمات التى تقررها وزارة المالية للعاملين بالحكومة والقطاع العام وقطاع الأعمال العام ،وهذا يناقض وضع حد أدنى وحد أقصى لهذه العلاوة.

ج-بالرغم من موافقة الجميع على ضرورة مطالبة أعضاء كل منظمة بصرف العلاوة طبقا لهذا الإتفاق، إلا أن معظم أصحاب الأعمال يرفضون هذا الإتفاق ويؤكدون على أنه غير ملزم لهم، وبالتالى فإن معظم العاملين بالقطاع الخاص لا يصرفوا هذه العلاوة التى هى مقررة أصلا لمجابهة أعباء المعيشة المرتفعة والمتزايدة يوما بعد يوم وأسوة بزملائهم فى الحكومة والقطاع العام وقطاع الأعمال العام الذين يعملون فى نفس الدولة.

ولذلك كان لزاما على القيادات النقابية أن تبذل قصارى جهدها لكى تحصل لجميع العاملين على هذه العلاوة سواء بالتفاوض مع أصحاب الأعمال أو باللجوء الى القانون فى حالة فشل هذه المفاوضات وهذا ما سيتم توضيحه من خلال وقائع جلسات هذه الحالة.

وقائع جلسات الحالة السادسة

الجولة الأولى

هذه الشركة يوجد بها لجنة نقابية وفور صدور القانون الخاص بمنح العاملين بالحكومة والقطاع العام وقطاع الأعمال العام علاوة خاصة شهرية، وكذلك صدور القرارات المنظمة لقواعد صرف هذه العلاوة ،وبعد التوقيع الإتفاقية الجماعية بين ممثلى منظمات أصحاب الأعمال وممثلى المنظمات العمالية،تقدمت اللجنة النقابية بطلب عقد إجتماع مع إدارة الشركة لمناقشة إجراءات صرف هذه العلاوة،وتم تحديد موعد لعقد الإجتماع وكانت وقائع الجلسات كما يلى:-

الجلسة الأولى

اللجنة النقابية:

فى البداية نود أن نشكر إدارة الشركة على موافقتها السريعة لعقد هذا الإجتماع،والذى نأمل أن يتم فيه الإتفاق على صرف هذه العلاوة للعاملين بالشركة أسوة بالأعوام السابقة،وأيضا تشجيعا لهم لبذل مزيد من الجهد من أجل تحقيق معدلات إنتاج عالية. ونتشرف بأن نعطى لإدارة الشركة صورة من القانون الخاص بصرف هذه العلاوة للعاملين بالحكومة والقطاع العام وقطاع الأعمال العام، وكذلك صورة من الإتفاقية الجماعية التى تم التوقيع

عليها من ممثلى منظمات أصحاب الأعمال وممثلى المنظمات العمالية.

إدارة الشركة:

نود أن نوضح فى البداية شيء مهم جدا بالنسبة للعلاوة الخاصة الشهرية التى تم إقرارها للعاملين بالحكومة والقطاع العام وقطاع الأعمال العام، وكذلك الإتفاقية الجماعية التى تم التوقيع عليها من ممثلى منظمات أصحاب الأعمال وممثلى المنظمات العمالية،وهو أن هذه الإتفاقية غير ملزمة لأى شركة ويتم الصرف بطرق ودية وحسب ظروف كل شركة، وهذا واضح تماما فى بنود هذه الإتفاقية،وكما تعلمون بأن الشركة فى الأعوام السابقة قامت بصرف هذه العلاوة لجميع العاملين وذلك لوجود أرباح فى هذه الأعوام،ولكن المؤشرات المبدئية لهذا العام يتضح منها عدم وجود فائض وأيضا عدم تحقيق أرباح وبالتالى لن تستطيع الشركة صرف هذه العلاوة،وفى حالة تحقيق أرباح فى نهاية هذا العام ممكن أن يتم النظر فى صرف علاوة إستثنائية للعاملين المجدين فقط.

اللجنة النقابية:

إن الهدف الأساسى من صرف هذه العلاوة هو مجابهة ظروف المعيشة المرتفعة وهذه الظروف تشمل جميع العاملين فى الدولة وليس فئة معينة، لأن إرتفاع الأسعار لايفرق بين العاملين بالحكومة والقطاع العام وبين العاملين بالقطاع الخاص، وبالتالى فإن العاملين بالشركة فى حاجة ماسة لصرف هذه العلاوة،خاصة وأن الشركة قامت بصرفها فى الأعوام

السابقة وهذا العام حجم الإنتاج لم يختلف كثيرا عن العام الماضى بل من الواضح أن الكميات التى تم إنتاجها أكثر من كميات العام الماضى، وبالتالى فإن حجم الأرباح مفروض أن يكون فى زيادة ومن هنا ليس لدى اللجنة النقابية مانع من تأجيل الإجتماع لمدة أسبوع لإتاحة الفرصة لإدارة الشركة لإعادة دراسة مدى إمكانية صرف هذه العلاوة فى ضوء الظروف الحالية، وسوف تقوم اللجنة النقابية من جانبها بدراسة تكلفة هذه العلاوة من واقع حجم المرتبات الشهرية التى يتقاضاها العاملين،على أن تدرس إدارة الشركة مدى إمكانية صرف هذه العلاوة من واقع حجم المبيعات فى الفترة الماضية.

إدارة الشركة:

ليس لدى إدارة الشركة مانع من تأجيل الإجتماع لمدة أسبوع ولكن يجب الإشارة هنا الى أن إدارة الشركة أوضحت فى البداية مدى صعوبة صرف هذه العلاوة فى ضوء الظروف الحالية، وهذا الكلام جاء نتيجة دراسات فعلية،وبالتالى فإن إدارة الشركة وافقت على تأجيل الإجتماع بهدف دراسة مدى إمكانية صرف علاوة إستثنائية فى نهاية العام للعاملين المجدين فقط وهذا يتوقف على وجود فائض يسمح بصرف هذه العلاوة.

الجلسة الثانية

اللجنة النقابية:

نتشرف بأن نعرض على إدارة الشركة نتيجة الدراسة لتكلفة العلاوة وهى نسبة توازى(٣٪)من

إجمالى حجم الأجور وهذه النسبة تعتبر ضئيلة جدا وبالتالى تطالب اللجنة النقابية بموافقة إدارة الشركة على صرف هذه العلاوة٠

إدارة الشركة:

من الواضح أن اللجنة النقابية لديها مطلب واحد فقط وهو صرف العلاوة سواء كان متاح لدى إدارة الشركة إمكانية صرف هذه العلاوة أم لا، وهذا بالتالى يؤدى الى غلق باب المناقشة فى هذا الموضوع لأن إدارة الشركة أوضحت فى الجلسة السابقة صعوبة صرف هذه العلاوة فى الفترة الحالية لعدم وجود فائض وأيضا عدم تحقيق أرباح٠

وكان يجب على اللجنة النقابية أن تدرس العرض المقدم من إدارة الشركة بخصوص صرف علاوة فى نهاية العام للعاملين المتميزين وذلك فى حالة تحقيق أرباح٠

اللجنة النقابية:

بالنسبة للإقتراح المقدم من إدارة الشركة بخصوص صرف علاوة فى نهاية العام للعمال المتميزين فقط فى حالة تحقيق أرباح،الهدف منه هو الهروب من صرف العلاوة الخاصة لأن فى نهاية العام يتم بالفعل صرف العلاوة الدورية لجميع العاملين طبقا لنص القانون وأيضا يتم صرف علاوات إستثنائية للعاملين المتميزين،وبالتالى فإن إقتراح إدارة الشركة يتضح منه مدى مراوغة الشركة ورفضها صرف العلاوة بطريقة ملتوية،لذلك ترفض اللجنة النقابية مناقشة هذا الإقتراح فى الوقت الحالى لأن هذا الموضوع يتم مناقشته فى نهاية العام ونطلب من

إدارة الشركة مناقشة موضوع العلاوة الخاصة التى أقرتها الدولة للعاملين بالحكومة والقطاع العام وقطاع الأعمال العام وتمت الموافقة على صرفها للعاملين بالقطاع الخاص بموجب الإتفاقية الجماعية التى تم التوقيع عليها من ممثلى منظمات أصحاب الأعمال وممثلى المنظمات العمالية.

إدارة الشركة:

بالنسبة لموضوع صرف العلاوة الخاصة والتى تطالب بها اللجنة النقابية فإن القرار النهائى لإدارة الشركة بخصوص هذا الموضوع هو الرفض، للأسباب السابق ذكرها قبل ذلك وهى عدم وجود فائض وعدم تحقيق أرباح.

اللجنة النقابية:

بناءا على موقف الإدارة المتشدد والذى يتعارض مع جميع الإتفاقيات سوف تضطر اللجنة النقابية الى عرض الموضوع على النقابة العامة لإتخاذ ما تراه مناسبا لصالح العاملين.

*قامت اللجنة النقابية بعرض الموضوع على النقابة العامة وطلبت منها التدخل ومحاولة إقناع إدارة الشركة بصرف العلاوة الخاصة للعاملين،وقد قامت النقابة العامة بالإتصال بإدارة الشركة وتم تحديد موعد الإجتماع.

الجلسة الثالثة

النقابة العامة:

فى البداية نود أن نتقدم بالشكر لإدارة الشركة على إستجابتها الفورية وتحديد موعد لعقد هذا الإجتماع،كما نود توضيح نقطة هامة جدا وهى أن الهدف من حضورنا هذا الإجتماع هو محاولة تقريب وجهتى النظر والعمل على تضييق أوجه الإختلاف بين اللجنة النقابية وإدارة الشركة لأننا على يقين تام بأن الجميع يهدف الى تحقيق الصالح العام للشركة،ولذلك فإننا نرحب بسماع رأى إدارة الشركة بخصوص صرف العلاوة الخاصة.

إدارة الشركة:

نحن نرحب بالسادة ممثلى النقابة العامة ونشكرهم على حضورهم و إهتمامهم بإيجاد حلول تناسب جميع الأطراف،ومن هنا سوف نوضح الأسباب التى أدت الى عدم إمكانية صرف العلاوة الخاصة هذا العام، وهى نفس الأسباب التى تم شرحها للسادة أعضاء اللجنة النقابية بالشركة وتتلخص فى نقطتين أساسيتين، أولهما عدم وجود فائض، والثانية عدم تحقيق أرباح، وقد تقدمت الإدارة بإقتراح على اللجنة النقابية يتم بمقتضاه صرف علاوة إستثنائية فى نهاية العام للعاملين المتميزين وذلك فى حالة تحقيق أرباح،ولكن تم رفض هذا الإقتراح من قبل اللجنة النقابية.

اللجنة النقابية:

تعقيبا على رد الإدارة نود توضيح سبب رفض اللجنة النقابية للإقتراح الذى تقدمت به إدارة الشركة بخصوص صرف علاوة إستثنائية فى نهاية العام للعاملين المتميزين وإشترطت ضرورة تحقيق أرباح،هذا يحدث بصفة منتظمة كل عام أثناء مناقشة العلاوات الدورية وبالتالى فإن الإقتراح المقدم من قبل إدارة الشركة هو تأكيد لعدم رغبتها فى صرف العلاوة الخاصة التى أقرتها الحكومة ووافق عليها ممثلوا منظمات أصحاب الأعمال وممثلوا المنظمات العمالية بموجب الإتفاقية التى تم التوقيع عليها من جميع الأطراف.

النقابة العامة:

لقد إستمعنا الى وجهتى النظر سواء من جانب الإدارة أو من جانب اللجنة النقابية، ويتبقى هنا رد إدارة الشركة عن مدى إمكانية صرف العلاوة الخاصة دون دمجها مع علاوة نهاية العام خاصة وأن اللجنة النقابية أبدت تخوفها من ذلك.

إدارة الشركة:

لقد قامت إدارة الشركة بصرف هذه العلاوة فى السنوات الماضية لجميع العاملين بالشركة طالما كان هناك فائض، وهذا العام الظروف غير مناسبة لصرف هذه العلاوة وبالتالى نود أن نؤكد على إنه فى حالة تحقيق أرباح فى نهاية العام سيتم صرف علاوة إستثنائية للعاملين المتميزين وهذه العلاوة ليس لها علاقة بعلاوة آخر العام.

النقابة العامة:

طالما هناك رغبة لدى إدارة الشركة فى صرف العلاوة،ليس لدينا مانع من الإنتظار حتى نهاية العام لأن الهدف واحد لجميع الأطراف وهو الصالح العام،ونتمنى أن تستمر العلاقة الطيبة بين اللجنة النقابية وإدارة الشركة وأن يكون التعاون هو العامل المشترك٠ وبذلك تنتهى الجولة الأولى.

وقائع جلسات الحالة السادسة

الجولة الثانية

هذه الجولة بدأت فى الوقت الذى صدر فيه القرار الخاص بصرف علاوة خاصة شهرية أخرى، أى بعد مرور عام تقريبا على صرف العلاوة السابقة وبالتالى تضمنت هذه الجولة مناقشة العلاوتين سويا،حيث أن إدارة الشركة لم تلتزم بوعدها المتضمن صرف العلاوة الخاصة فى حالة وجود فائض وتحقيق أرباح ،وتقدمت اللجنة النقابية بطلب عقد إجتماع مع إدارة الشركة لمناقشة إمكانية صرف العلاوتين،وكانت وقائع الجلسات كما يلى:-

الجلسة الأولى

اللجنة النقابية:

لقد تم الإتفاق فى العام الماضى بحضور النقابة العامة على صرف العلاوة الخاصة الشهرية فى نهاية العام فى حالة تحقيق أرباح،وقد حققت الشركة بالفعل أرباح وهذا واضح من حجم المبيعات المرتفع مقارنة بالفترة السابقة ،ولكن لم تلتزم إدارة الشركة بما تم الإتفاق عليه من صرف العلاوة الخاصة الشهرية بدون مبررات،وبناءا على ذلك فإن اللجنة النقابية تطالب إدارة الشركة بضرورة صرف العلاوة الخاصة الشهرية لهذا العام وكذلك للعام الماضى.

إدارة الشركة:

بالنسبة لإتفاق العام الماضى والخاص بصرف العلاوة الخاصة الشهرية فى نهاية العام للعاملين المتميزين فى حالة تحقيق أرباح، نود الإحاطة بأن إدارة الشركة لم تتنصل من هذا الإتفاق،ولكن السبب الرئيسى لعدم صرف العلاوة هو عدم تحقيق أرباح وهذا يرجع الى المنافسة الشرسة مع الشركات المماثلة،والتى إضطرت الشركة بسببها الى تخفيض أسعار منتجاتها لكى تستطيع المنافسة،وبالنسبة لحجم المبيعات المرتفع مقارنة بالفترة السابقة هذه حقيقة فعلا ولكن لم نستطيع تحقيق أرباح بالرغم من إرتفاع حجم المبيعات وهذا يرجع الى إضطرار إدارة الشركة كما سبق الإشارة الى تخفيض الأسعار بنسب متفاوتة لكى تستطيع دخول المنافسة مع الشركات الأخرى المماثلة، وبالتالى هذا أدى الى تقليل هامش الربح

وفى بعض العروض وافقت إدارة الشركة على البيع بسعر التكلفة حتى تستطيع الوفاء بالتزاماتها المادية،وقد أدى ذلك الى عقد إجتماع للجمعية العامة-غير العادية-للموافقة على زيادة رأس المال من ستة ملايين جنيه الى إثنى عشر مليون جنيه بغرض المساهمة والعمل على إيجاد سيولة تسمح بالمحافظة على الإنتاج والوقوف أمام المنافسة التجارية بالسوق، كل ذلك أدى فى النهاية الى عدم تحقيق أرباح،وكان السؤال المطروح دائما هو كيفية إستمرار العمل على المدى الطويل حتى لو كان هامش الربح ضئيل جدا،وبناء على ذلك فإن إدارة الشركة تعتذر عن عدم إستطاعتها صرف العلاوة الخاصة الشهرية لهذا العام أيضا نظرا لعدم تحقيق أرباح للأسباب التى تم شرحها،وتؤكد إدارة الشركة على إنه فى حالة تحقيق أرباح سوف تقوم بصرف العلاوة فورا لجميع العاملين المتميزين.

اللجنة النقابية:

من الواضح أن إدارة الشركة ليس لديها رغبة فى صرف العلاوة سواء حققت أرباح أم لا وهى تحاول فى سبيل ذلك جمع الحجج والبراهين لتصل الى هدفها الأساسى وهو عدم صرف العلاوة،وبناء على ذلك فإن اللجنة النقابية ستضطر الى دعوة النقابة العامة لحضور الإجتماع القادم لكى تتأكد من عدم موافقة إدارة الشركة على صرف العلاوة للعاملين بالرغم من تحقيق هامش ربح مرتفع وسوف نثبت ذلك أمام السادة ممثلى النقابة العامة.

الجلسة الثانية

النقابة العامة:

لقد تم الإتفاق فى العام الماضى على صرف العلاوة فى نهاية العام فى حالة تحقيق أرباح،وبالرغم من ذلك لم تلتزم إدارة الشركة بهذا الإتفاق،حيث أن الأوراق المقدمة من اللجنة النقابية توضح أن الشركة حققت أرباح فى العام الماضى وبالتالى فإننا نرغب فى سماع رأى الشركة بخصوص هذا الموضوع والأسباب التى أدت الى عدم صرف العلاوة للعاملين بالشركة.

إدارة الشركة:

لقد تحدثنا مع اللجنة النقابية فى الجلسة السابقة وأوضحنا لهم الأسباب التى أدت الى عدم صرف العلاوة فى العام الماضى، وكذلك عدم صرفها هذا العام أيضا،وترجع هذه الأسباب الى وجود منافسة شديدة من الشركات المماثلة وهذا أدى الى إضطرار الشركة الى تخفيض أسعارها لكى تستطيع الحصول على عقود جديدة،والعمل على إستمرارية الإنتاج فى المدى الطويل،كل ذلك أدى الى تقلص حجم الأرباح، بل فى بعض الأحيان تم الحصول على تعاقدات بسعر التكلفة وقد قبلت إدارة الشركة ذلك لكى تستطيع الوفاء بالتزاماتها الداخلية والخارجية،وتؤكد إدارة الشركة مرة أخرى على أنها ليس لديها أى مانع من صرف العلاوة الخاصة فور تحقيق أرباح٠

النقابة العامة:

هناك تناقض واضح بين ما تعرضه إدارة الشركة وبين ما تعرضه اللجنة النقابية فكلا الطرفين مصمم على موقفه،ونحن نرغب فى تقريب وجهات النظر حتى تستمر العلاقة فى إطار من الثقة المتبادلة،وبناء على ذلك فإننا نقترح أن تقوم إدارة الشركة بصرف العلاوة الخاصة الشهرية لجميع العاملين وذلك عن العام الماضى على أن يتم إجتماع آخر فى الفترة المقبلة بين اللجنة النقابية وإدارة الشركة للإتفاق على كيفية صرف العلاوة الأخرى فى حالة تحقيق أرباح٠

إدارة الشركة:

هذا الإقتراح المقدم من النقابة العامة من الممكن أن تتم دراسته فى الفترة المقبلة بشرط أن تكون الشركة قد حققت فائض أدى الى تحقيق أرباح،وفى هذه الحالة ليس لدى إدارة الشركة أى مانع من صرف هذه العلاوة،ولكن فى الوقت الحالى وفى ظل الظروف التى تمر بها الشركة فإن صرف أى علاوات غير وارد مطلقا٠

اللجنة النقابية:

نحن متأكدين تماما من أن الشركة حققت أرباحا فى الفترة الماضية ولدينا المستندات التى تؤيد ذلك، ولكنها ترفض صرف العلاوة للعاملين بدون أى مبرر وبناء على ذلك سوف نضطر آسفين الى اللجوء لمكتب العمل المختص للتدخل فى هذا الموضوع لأننا أصحاب حق ومن واجبنا أن نحافظ على حقوق العاملين الذين أعطونا ثقتهم٠

إدارة الشركة:

ليس لدينا مانع من تدخل مكتب العمل المختص ونود إيضاح نقطة هامة وهى أن العلاوة الخاصة الشهرية ليست ملزمة لشركات القطاع الخاص وهذا واضح من البند رقم(١)من الإتفاقية الجماعية والذى ينص على صرف هذه العلاوة حسب ظروف كل منشأة، وبالتالى فإن ظروف شركتنا لاتسمح بصرف هذه العلاوة٠

***ملحوظة:**

قامت اللجنة النقابية بإرسال شكوى الى مكتب العمل المختص تتضمن ملخص للمناقشات التى دارت بينها وبين إدارة الشركة،وطلبت منه سرعة التدخل لإيجاد حل لهذه المشكلة وحضور إجتماع مشترك مع إدارة الشركة٠

الجلسة الثالثة

مكتب العمل:

فى البداية نود أن نوضح هدفنا الأساسى من حضور هذا الإجتماع، وهو تقريب وجهات النظر بين جميع الأطراف، وأيضا يجب الإشارة الى أن صرف هذه العلاوة للعاملين بالقطاع الخاص يتم أسوة بزملائهم العاملين بالحكومة والقطاع العام وقطاع الأعمال العام، ونتمنى أن تسود روح الود والتعاون بين جميع الأطراف،ونستمع الى وجهة نظر الإدارة أولا٠

إدارة الشركة:

في البداية نود أن نشكر السادة المسئولين بمكتب العمل على حضورهم هذا الإجتماع وسوف نقوم بشرح الأسباب التي أدت الى عدم صرف العلاوة هذا العام والعام الماضي، والتي تم توضيحها للسادة أعضاء اللجنة النقابية وكذلك للسادة أعضاء النقابة العامة،وتتلخص هذه الأسباب في عدم وجود فائض وكذلك عدم تحقيق أرباح وبالتالي لا نستطيع صرف هذه العلاوة في الوقت الحالي،ولكن في نفس الوقت ليس لدى إدارة الشركة مانع من صرف هذه العلاوة في حالة تحقيق أرباح وهذا تم إبلاغه للجنة النقابية ولكنها غير مقتنعة وتريد صرف العلاوة فقط٠

اللجنة النقابية:

إن الهدف من صرف هذه العلاوة للعاملين بالقطاع الخاص هو مساواتهم مع زملائهم العاملين بالحكومة والقطاع العام وقطاع الأعمال العام وأيضا لمجابهة أعباء المعيشة المرتفعة،لذلك فإن المشرع قد قرر صراحة منح العلاوة الخاصة لجميع العاملين بالدولة وكذا العاملين بالقطاع الخاص إيمانا بمبدأ العدالة والمساواة بين كافة العاملين بالدولة،وحينما تم التفاوض مع إدارة الشركة على صرف هذه العلاوة تم الإتفاق على صرفها في نهاية العام الماضي في حالة تحقيق أرباح،ولكنها لم تلتزم بهذا الإتفاق بالرغم من تحقيق أرباح وهذه هي المستندات الدالة على تحقيق الشركة لأرباح في العام الماضي نضعها أمام السادة

مسئولى مكتب العمل للتأكد من صحتها٠

مكتب العمل:

بمراجعة المستندات المقدمة من اللجنة النقابية يتضح أن من حق العاملين صرف هذه العلاوة حيث أن الشركة حققت هامش ربح معقول، تستطيع من خلاله صرف العلاوة للعاملين،ونأمل أن تستجيب الشركة وتبادر بصرف العلاوة٠

إدارة الشركة:

هناك مفهوم خاطىء لدى السادة أعضاء اللجنة النقابية يتلخص فى أن المستندات الموجودة معهم تتضمن مجمل الربح وليس صافى الربح، وبالتالى فإن هذه المعلومات لاتعبر عن الموقف الحقيقى لصافى الربح،وهنا يجب الإشارة الى أن قرار صرف العلاوة من عدمه هو من سلطة مجلس الإدارة والذى قرر عدم إمكانية صرف العلاوة فى ظل الظروف الحالية،وفى حالة تحقيق أرباح فى الفترة القادمة من الممكن صرف هذه العلاوة وبالتالى فإن إدارة الشركة تعتذر عن عدم إستطاعتها صرف العلاوة الخاصة الشهرية للعاملين بالشركة تنفيذا لقرار مجلس الإدارة٠

اللجنة النقابية:

نتيجة لموقف الشركة الرافض لصرف العلاوة للعاملين طبقا لنص القانون والإتفاقية الجماعية الموقع عليها من ممثلى منظمات أصحاب الأعمال وممثلى المنظمات العمالية،ستضطر

اللجنة النقابية آسفة اللجوء الى القضاء للحصول على حقوق العاملين عن طريق القانون طالما لم تستطيع الحصول عليها بالطرق الودية أو عن طريق التفاوض.

مكتب العمل:

سنترك فرصة للطرفين للتفاوض حول صرف العلاوة وفى حالة عدم الوصول الى إتفاق سيتم إعطاء اللجنة النقابية خطاب يفيد بتعثر المفاوضات الودية،وفى حالة رغبتها اللجوء الى القضاء يجب أن تخطر النقابة العامة بذلك٠

*وبالفعل فشلت المفاوضات وحصلت اللجنة النقابية على خطاب من مكتب العمل يفيد بضرورة اللجوء الى القضاء بمعرفة النقابة العامة، وتم الإتصال بالنقابة العامة التى قامت بدورها بإرسال مذكرة الى وزير القوى العاملة متضمنة ملخص للمحادثات التى دارت مع إدارة الشركة،وعدم الوصول الى حل بسبب تعسف إدارة الشركة،وقد قام سيادته بإصدار تعليماته وتم تشكيل لجنة من مكتب علاقات العمل الجماعية بوزارة القوى العاملة لسرعة التدخل لإنهاء الموضوع وديا قبل الدخول فى دهاليز المحاكم والقضايا،وبالفعل تم عقد إجتماع مع إدارة الشركة وبحضور مندوبين من مكتب علاقات العمل الجماعية بوزارة القوى العاملة ولكن تمسكت إدارة الشركة بموقفها المتمثل فى رفض صرف العلاوة،وقد قام مندوبى لجنة علاقات العمل بتحرير خطاب للجنة النقابية بناء على طلبها وذلك لتحويل الموضوع الى القضاء وذلك عن طريق النقابة العامة٠

*كل هذه الخطوات التى بدأت منذ أول إجتماع كانت موثقة بخطابات متبادلة بين اللجنة النقابية وجميع الجهات التى تعاملت معها بخصوص هذا الموضوع.

وبدأت اللجنة النقابية فى التجهيز لدخول مجال القضاء للفصل فى هذا الموضوع، و أبلغت إدارة الشركة بهذا الإجراء وقد وافقت عليه لإعتقادها بأن ذلك ليس من حق العاملين بالقطاع الخاص.

وهكذا إنتهت الجولة الثانية من المفاوضات دون الوصول الى حل يرضى كل الأطراف،وترتب على ذلك لجوء اللجنة النقابية الى النقابة العامة لكى ترفع قضية تطالب فيها بأحقية العاملين بالشركة لصرف العلاوتين. وتم تجهيز كافة المستندات المؤيدة لطلب اللجنة النقابية والتى تثبت أحقية العاملين فى صرف العلاوتين طبقا لبنود الإتفاقية الجماعية الموقع عليها من ممثلى منظمات أصحاب الأعمال وممثلى المنظمات العمالية.

وقائع جلسات الحالة السادسة

الجولة الثالثة

فى هذه الجولة بدأت وقائع الجلسات ولكن من خلال المحاكم،وسوف نستعرضها أيضا بشيء من التفصيل لنرى كيفية إستخدام التكتيكات من أطراف النزاع والإستراتيجيات المستخدمة لكل طرف للوصول الى قرار لصالحه.

الجلسة الأولى

اللجنة النقابية:

قامت اللجنة النقابية بتقسيم العاملين الى ثلاث مجموعات، وكل مجموعة قامت بعمل توكيل خاص للمستشار القانونى للنقابة العامة،وتم رفع ثلاث دعاوى فى ثلاث دوائر مختلفة وكان الهدف من رفع ثلاث دعاوى بدلا من دعوة واحدة هو خلق أكثر من فرصة للحصول على حكم لصالح العمال من إحدى هذه الدوائر -هذا من ناحية-ومن ناحية أخرى، تشتيت فكر محامى الشركة فى أكثر من دائرة،وتم تسليم جميع المستندات الدالة على أحقية العاملين فى صرف هاتين العلاوتين أسوة بالأعوام السابقة التى كانت الشركة تقوم بصرف العلاوة فيها٠

الجلسة الثانية

تم تحديد ثلاث جلسات للنظر فى الدعاوى المقدمة من المستشار القانونى للنقابة العامة والخاصة بأحقية العاملين بالشركة فى صرف العلاوة الخاصة الشهرية لعام ٩٤ وكذلك عام٩٥.

١-تم النظر فى وقائع الدعوى الأولى وقام القاضى بالنظر فى المستندات المقدمة اليه وبعد سماع المرافعات من الطرفين، أصدر قرار بندب مكتب خبراء وزارة العدل ليعهد لأحد خبرائه بمطالعة تلك الدعوى وما بها من مستندات وما عسى أن يقدمه له منها أيا من خصوم

الدعوى والإنتقال الى مقر عمل المدعى والإطلاع على ملف خدمته لبيان طبيعة علاقة عمل المدعين لدى المدعى عليه وعما إذا كان المدعين لهم أحقية فى صرف العلاوة الخاصة بنسبة ١٠٪من الأجر الأساسى من عدمه، وقام المستشار القانونى للنقابة بإيداع المستندات التى تثبت أحقية العاملين فى صرف هاتين العلاوتين بالإضافة الى المستندات التى تثبت أن الشركة كانت تصرف هذه العلاوة لمدة خمسة سنوات متصلة٠

*ملحوظة: نفس هذه الإجراءات تم إتخاذها لجميع الدعاوى التى تم رفعها فى الدوائر الأخرى٠

الجلسة الثالثة

قام مكتب الخبراء بإستدعاء العاملين المتقدمين بشكاوى لمناقشتهم بما ورد فى هذه الشكاوى وسماع أقوالهم بشأنها،وقد قامت اللجنة النقابية بمتابعة الدعاوى الثلاث لمعرفة نتائج تقرير الخبراء وبالفعل وصل تقريرين من الثلاث تقارير أحدهما لصالح العمال والثانى لصالح الشركة وتم الحصول على نسخة من هذه التقارير،وتم تحديد جلسة للنطق بالحكم فى التقرير الأول الذى هو لصالح العمال،وقد طلب محامى الشركة التأجيل للإطلاع ووافقت المحكمة على التأجيل٠

ملحوظة:

قامت اللجنة النقابية بإطلاع النقابة العامة على جميع التطورات التى حدثت بخصوص الدعاوى،و هناك دعوى تم الحكم فيها لصالح العمال والثانية تم الحكم فيها لصالح الإدارة.

قررت النقابة العامة الإتصال بإدارة الشركة وعرضت عليها الجلوس والتفاوض بعيدا عن دهاليز المحاكم، وذلك عن طريق التسوية الودية قبل النطق بالحكم،وقد وافقت إدارة الشركة على هذا الإقتراح وتم تحديد موعد للإجتماع٠

وقائع جلسات الحالة السادسة

الجولة الرابعة

فى هذه الجولة تم الإحتكام الى صوت العقل والمنطق خاصة بعد المبادرة الذكية التى قامت بها النقابة العامة، والتى أثبتت من خلالها حسن النوايا تجاه إدارة الشركة ورغبتها فى إيجاد حلول داخلية فى الوقت الذى تملك فيه تقرير من مكتب الخبراء لصالح العمال،وتضمنت هذه الجولة الحوارات التالية٠

الجلسة الأولى

النقابة العامة:

نشكر إدارة الشركة على تجاوبها وموافقتها على إجراء مفاوضات بخصوص الدعاوى المرفوعة من جانب العاملين للحصول على العلاوة الخاصة الشهرية، ونأمل أن نلتقى من خلال جلسات المفاوضات ونتوصل الى حلول ترضى جميع الأطراف، ونود أن نشير الى نقطة هامة جدا وهى أننا عندما طلبنا عقد هذا اللقاء كنا على ثقة فى تفهم إدارة الشركة

لهدفنا الأساسى والذى يتلخص فى ضرورة إستمرار العلاقة الطيبة بين اللجنة النقابية وإدارة الشركة، وهذا لصالح العمل والعاملين لأن إستقرار العلاقة دائما تكون محصلته إيجابية لصالح الجميع،ومن هنا لابد أن تكون هناك تنازلات من جميع الأطراف حتى نستطيع الوصول الى نقطة التلاقى التى تحافظ للجميع على الصورة الجيدة.

إدارة الشركة:

فى البداية نشكر النقابة العامة على مبادرتها الطيبة والتى تتمثل فى حل المشاكل داخليا بعيدا عن المحاكم وذلك أسلوب جيد ترحب به إدارة الشركة،وليس لدى إدارة الشركة أى مانع من إجراء المفاوضات ونقترح الآتى:-

١-يتم التنازل عن جميع القضايا المرفوعة من العاملين ضد الشركة بشأن المطالبة بالعلاوات

٢-توافق إدارة الشركة على صرف نصف علاوة لجميع العاملين بالشركة وبدون أثر رجعى.

٣-يتم تسجيل عقد التسوية الودية لدى وزارة القوى العاملة٠

النقابة العامة:

١-بالنسبة للبند الأول ليس لدينا مانع من تنفيذه ونحن طلبنا عقد هذا الإجتماع من أجل التسوية الودية وبعيدا عن المحاكم والقضايا٠

٢-بالنسبة للبند الثانى فنحن نطالب بتعديله ليصبح كما يلى:-

أ-يتم صرف جميع العلاوات الخاصة الشهرية لجميع العاملين بالشركة ٠

ب-يتم إضافة جميع العلاوات السابقة بالإضافة الى هاتين العلاوتين على الأجر الأساسي.

ج-يتم إضافة قيمة مكافأة الإنضباط الى الأجر الأساسي.

٣-بالنسبة للبند الثالث ليس لدينا مانع من تسجيل هذا العقد لدى وزارة القوى العاملة.

إدارة الشركة:

نقترح تأجيل الإجتماع لجلسة أخرى وسوف نقوم بدراسة كافة المقترحات المقدمة وعرضها على مجلس الإدارة ونأمل أن نصل الى نقطة تلاقي وعلى اللجنة والنقابة العامة دراسة هذه المقترحات

الجلسة الثانية

إدارة الشركة:

لقد تم دراسة جميع المقترحات المقدمة من اللجنة النقابية عن طريق النقابة العامة ويلاحظ أن بها مبالغات كبيرة جدا، ولكن لرغبة الشركة في إيجاد حلول تناسب جميع الأطراف،حتى يتفرغ العاملون للإنتاج،ولرفع مستواهم فإننا نقترح الآتي:-

١-يتم ضم جميع العلاوات الخاصة والسابق صرفها للعاملين في تواريخ سابقة للمرتب الأساسي.

٢-يتم إحتساب علاوة خاصة إستثنائية بواقع ١٠٪من إجمالي قيمة المرتب،وبحد أقصى(٢٠جنيها)شهريا وتضاف الى المرتب الأساسي .

٣-يضاف متوسط القيمة الشهرية لمكافأة الإنضباط،ويتم ضمها الى المرتب الأساسي.

النقابة العامة:

فى البداية نشكر إدارة الشركة على تجاوبها ومحاولتها إيجاد حلول للمشكلة القائمة وسوف يكون التعاون من جانبنا أيضا لنصل الى حلول ترضى جميع الأطراف،ونود إضافة بعض المقترحات للحلول المقدمة من الشركة وهى كالآتى:

١-بالنسبة للبند الأول نوافق عليه كما هو٠

٢-بالنسبة للبند الثانى نطلب تعديل قيمة العلاوة الخاصة الإستثنائية لتصبح ٢٠٪من إجمالى قيمة المرتب،وبحد أقصى (٤٠جنيها)شهريا وتضاف الى المرتب الأساسى مع مراعاة أن يتم إحتساب هذه العلاوة بعد ضم العلاوات السابقة أولا والتى وافقت إدارة الشركة على ضمها فى البند الأول٠

٣-بالنسبة للبند الثالث فإننا نوافق عليه كما هو٠

٤-يتم إحتساب قيمة الأجور التى تزيد عن الحد الأقصى للأجر الأساسى المقرر طبقا لتعليمات الهيئة العامة للتأمينات الإجتماعية ،على أساس الأجر المتغير٠

وفى النهاية نعتقد أن هذه التعديلات بسيطة وتناسب جميع الأطراف،وإذا كانت هناك إضافة للشركة نود سماعها٠

إدارة الشركة:

من الواضح أن الجميع لديهم هدف واحد،وهو الوصول بهذه المفاوضات الى نقطة التلاقى وعلى

ذلك فإن إدارة الشركة تقترح بالنسبة للبند الثانى ما يلى:-

١-يتم إحتساب علاوة خاصة إستثنائية بواقع ١٥٪من إجمالى قيمة المرتب،وبحد أقصى(٤٠جنيها)شهريا وتضاف الى المرتب الأساسى طبقا للنظام التالى:-

أ-العاملون الملتحقون بالعمل خلال العام الحالى لاتصرف لهم أى نسبة من قيمة هذه العلاوة الإستثنائية المقررة٠

ب-العاملون الملتحقون بالعمل خلال العام الماضى تصرف لهم العلاوة الإستثنائية المقررة بنسبة ٥٪

ج-العاملون الملتحقون بالعمل خلال العام قبل الماضى تصرف لهم العلاوة الإستثنائية المقررة بنسبة١٠٪٠

د-باقى العاملون تصرف لهم العلاوة الإستثنائية المقررة بنسبة ١٥٪٠

ونعتقد أن هذا النظام يحقق عدالة لجميع العاملين بالشركة٠

النقابة العامة:

ليس لدينا مانع من الموافقة على التعديل الأخير الذى أقرته إدارة الشركة،ولتكن هذه هى هى بداية لعلاقة جديدة بين اللجنة النقابية وإدارة الشركة تتسم بالتعاون المشترك من أجل الصالح العام للعمل والعاملين.

***وقد تم الإتفاق على كتابة عقد التسوية الودية بالصيغة التالية:-**

أولا-يتم التنازل عن جميع القضايا المرفوعة من اللجنة النقابية ضد الشركة بشأن المطالبة بالعلاوة الخاصة.

ثانيا-يتم ضم جميع العلاوات الإجتماعية الخاصة،والسابق صرفها للعاملين بالشركة فى تواريخ سابقة الى المرتب الأساسى الخاص بكل منهم٠

ثالثا-بعد إحتساب الرواتب الخاصة بالعاملين طبقا للبند الثانى،يتم إحتساب علاوة خاصة إستثنائية بواقع ١٥٪ من إجمالى قيمة المرتب السابق إحتسابه،وبحد أقصى أربعون جنيها شهريا،وتضاف تلك العلاوة للراتب الأساسى،وذلك طبقا للقواعد المتفق عليها مع إدارة الشركة٠

رابعا-يضاف للمرتب المحتسب طبقا للبند الثانى والثالث المذكورين بعاليه،متوسط القيمة الشهرية لمكافأة الإنضباط والتى كانت تصرف بواقع عشرة أيام كل ثلاثة أشهر.

خامسا-يراعى عند إحتساب قيمة الأجور التى سيتم الإشتراك عنها لدى الهيئة العامة للتأمينات الإجتماعية إعتبارا من العام القادم،بأن يحتسب قيمة الأجور المتغيرة فى التأمين،نتيجة الفرق الناتج عن قيمة المرتبات المقررة فى هذا الإتفاق،والحد الأقصى المقرر طبقا لتعليمات الهيئة العامة للتأمينات الإجتماعية ،بالنسبة للأجر الأساسى٠

سادسا-يتم تسجيل هذا العقد فى وزارة القوى العاملة تحت مسمى(عقد تسوية ودية)٠

وهكذا نصل الى نهاية جلسات هذه الحالة التى إستمرت من خلال أربعة جولات تم فيها اللجوء الى جميع الجهات بداية بالطرق الودية عن طريق التفاوض، أو عن طريق وسيط،ثم اللجوء الى الطرق الرسمية عن طريق المحاكم،وفى النهاية كان الحل عن طريق التفاوض الودى الذى وافق عليه طرفى النزاع٠

وسوف نستعرض الآن الجوانب الإيجابية و السلبية والدروس المستفادة من هذه الحالة٠

الجوانب الإيجابية

تضمنت هذه الحالة العديد من الجوانب الإيجابية يمكن تلخيصها فى الآتى:-

١-تفهم ممثلى اللجنة النقابية لكيفية التعامل مع إدارة الشركة والضغط عليها سواء عن طريق النقابة العامة، أو عن طريق مكتب العمل،أو عن طريق وزارة القوى العاملة٠

٢-التعاون المثمر بين اللجنة النقابية والنقابة العامة وتدخل النقابة العامة فى الوقت المناسب ودعمها لأعضاء اللجنة النقابية،سواء بحضور بعض الإجتماعات أو بالإتصال بالمسئولين على مختلف المستويات،وإرسال خطابات الى جميع الجهات المعنية بهذه المشكلة،مما أدى الى زيادة الثقة بين أعضاء اللجنة النقابية وتدعيم موقفهم.

٣-تمسك اللجنة النقابية بضرورة إرسال مكاتبات رسمية والحصول على الرد عليها كتابة،وهذا كان له أثر إيجابى أثناء نظر الدعاوى أمام القضاء٠

٤-المساهمة الفعالة لجميع العاملين فـى دعـم ممثليـهم أعضـاء اللجنـة النقابيـة،وذلـك بإمدادهم بالمعلومات والبيانات الخاصة بحجم الإنتاج،وحجم المبيعات والأرباح،بالإضافة الى سرعة عمل التوكيلات للمستشار القانونى للنقابة العامة٠

٥-إستخدام اللجنـة النقابيـة لسياسـة النفس الطويـل مع إدارة الشـركة،وتمثـل ذلـك فـى محاولاتها المستمرة على مدار عامين للحصول على العلاوة الخاصة وتمسكها بضرورة صرفها لجميع العاملين بالشركة،وقامت فى سبيل تحقيـق هـذا الهـدف بإستخدام جميع الأساليب الودية والرسمية٠

٦-نأتى الى أهم الدروس الإيجابية فى هذه الحالة،وهو تدخل النقابة العامة لحل المشكلة وديا فى الوقت الذى كانت القضية محجوزة للحكم-والتقرير المقدم لصالح العمال- وهـذا يدل على ذكاء أعضاء النقابة العامة وتفهمهم لأبعاد هـذه القضيـة وإمكانيـة إستئناف الشركة لهذا الحكم إذا كـان فـى صالح العـاملين،وبالتـالى فقد إستطاعت الحصـول علـى مكاسب عديدة كان يستحيل الحصول عليها لو تم الإستمرار فى نظر الدعاوى بالمحاكم٠

٧-أيضا هناك نقطة إيجابية هامة وهى تبين مدى ذكاء ممثلى العمال وتتلخص هذه النقطة فى إتفاق ممثلى العمال مع المستشار القانونى للنقابة بضرورة طلب تـأجيل النطـق بـالحكم وعدم تسليم عقد التسوية الودية إلا بعد أن يتم صـرف المرتبـات علـى النظـام الجديـد الـذى تم الإتفاق عليه وذلك تخوفا من تحايل الإدارة وعدم تنفيد ما تم الإتفاق عليه٠

الجوانب السلبية

تضمنت هذه الحالة العديد من الجوانب السلبية يمكن تلخيصها فى الآتى:-

١-تعسف إدارة الشركة مع اللجنة النقابية وتمسكها بعدم صرف العلاوات بدعوى أنها ليس لديها فائض ولم تحقق أرباح.

٢-إستغلال معظم شركات القطاع الخاص لعبارة حسب ظروف كل منشأة،كذريعة لعدم صرف العلاوة للعاملين حتى لو كانت حققت أرباح مرتفعة.

٣-خوف العمال من بطش صاحب العمل يؤدى فى كثير من الأحيان الى عدم تعاون العمال مع ممثلى اللجنة النقابية حتى لو كان هذا التعاون فى صالحهم،وتمثل ذلك فى هذه الحالة برفض مجموعة من العاملين توكيل المستشار القانونى نيابة عنهم لرفع الدعاوى والحصول على حقوقهم.

٤-عدم صرف هذه العلاوة خاصة فى الشركات التى لايوجد بها لجان نقابية لتعذر التفاوض من ناحية،ومن ناحية أخرى عدم تفهم العاملين لحقوقهم نتيجة لعدم وجود ممثلين تتحدث نيابة عنهم ولديهم الخبرة بهذه المواضيع.

الدروس المستفادة

يأتى فى مقدمة الدروس المستفادة من هذه الحالة إصرار ممثلى العمال على الحصول على العلاوة لإقتناعهم التام بأحقيتهم لها،وبالتالى فقد قاموا بإستخدام كافة تكتيكات التفاوض وتنقلوا من إستراتيجية الى إستراتيجية أخرى،بهدف الوصول الى حل يستطيعوا من خلاله الحصول على العلاوة،وبالتالى يمكن تلخيص الدروس المستفادة فى الآتى:-

١-معايشة أعضاء اللجنة النقابية للظروف المحيطة بالشركة،ومعرفتهم لحجم المبيعات وبالتالى حجم الأرباح،وذلك كان من الأسباب الرئيسية التى ساهمت فى الحصول على المكاسب التى حصل عليها العاملين نتيجة التفاوض٠

٢-خبرة أعضاء اللجنة النقابية نتيجة لممارستهم العمل النقابى ساهمت بشكل إيجابى فى تجميع المستندات الدالة على أحقية العاملين فى صرف العلاوة٠

٣-اللجوء الى النقابة العامة وأخذ مشورتها وطلب حضورها الجلسات أعطى لممثلى اللجنة النقابية قوة تمثلت أمام الإدارة فى إمكانية الإستعانة بالمستشارين والقانونيين،وبجميع الخبرات وهذا ماتم بالفعل أثناء رفع الدعاوى٠

٤-اللجوء الى الجهات الحكومية والتى تتمثل هنا فى مكتب العمل،ووزارة القوى العاملة كان له مردود إيجابى خاصة بعد اللجوء الى المحاكم،حيث يتم الإستناد الى التقارير

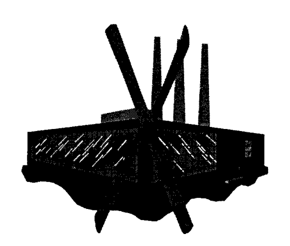
المقدمة منه أو الى المكاتبات التى تفيد تدخلـه وعدم إستطاعته الوصول الى حل بسبب تعسف صاحب العمل٠

٥-كيفية إستخدام تكتيكات جيدة للحصول من خلالها علـى مكاسب،وذلك وضح بصورة جلية حينما تم رفع ثلاث دعاوى بدلا من واحدة،وذلك أدى بالفعل الى الحصول على حكم من إحداهم،فى الوقت الذى حصلت فيه الشركة على حكم فى الأخرى،وهنا يتضح أن ذلك التكتيك قد حقق الهدف المرجو منه٠

٦-المناورة الجيدة التى قامت بها النقابة العامة فى توقيت إستراتيجى والتى إستخدمت فيها التقرير الذى جاء لصالح العاملين،وطلبت من إدارة الشركة الجلوس على مائدة المفاوضات والتشاور من أجل الوصول الى حلول ترضى جميع الأطراف،و إستطاعت من خلال ذلك أن تحصل للعاملين على مكاسب ممتازة،ومن وجهة نظرنا الشخصية أن أهم مكسب إستطاعت الحصول عليه هو إستمرار العلاقة الودية بين اللجنة النقابية وإدارة الشركة والتى كانت قد وصلت الى أسوء حالتها خاصة بعد الدخول الى ساحات المحاكم،وهذا يدل على خبرة وذكاء ممثلى النقابة العامة فى الوصول الى حلول ترضى جميع الأطراف وفى نفس الوقت المحافظة على الشكل العام سواء للجنة النقابية أو لإدارة الشركة دون إنتقاص أى حق من حقوق الطرفين٠

الفصل السابع

الحالة السابعة



الإغلاق الكلى

بين

لجنة البت واللجنة المركزية



الحالة السابعة

الإغلاق الكلى بين لجنة البت واللجنة المركزية

هذه الحالة تتشابة مع الحالة الأولى، ولكن تم وجود ثغرة إستطاع من خلالها المفاوض النقابى أن يستثمرها لصالح العاملين بهذه الشركة ، وهذه الحالة سيتم عرضها بصورة أكثر تفصيلا لأنها تمثل واقع مرير يواجهة العاملون بالقطاع الخاص فى حالة رغبة صاحب العمل تحقيق ربح إستثمارى بدلا من تحقيق ربح رأسمالى .

ملخص الحالة السابعة

تتلخص هذه الحاله فى أن الشركه (ز) تقدمت بطلب توقف كلى لمصنعها وذلك بسبب إرتفاع حجم الخسائر والذى تعدى حجم رأس المال .

البيانات المتاحه عن هذا المصنع كالأتى : -

١- بداية نشاط المصنع فى ١٩٨٤/٤/١ .

٢- عدد العاملين بالمصنع ٤١ عاملا وإدارى ومهندس وفنى .

٣- رأس مال المشروع ١٦٥٠٠٠٠ جنيها .

٤- الشكل القانونى شركه مساهمه مصريه.

٥- حجم الخسائر ١,٨ مليون جنيه حتى عام ١٩٩٥ .

٦- لا توجد لجنه نقابيه بالشركه .

٧-التفاوض بفرد٠

هذه اللجنة تم نظرها فى لجنة البت بمديرية القوى العاملة وتم رفض طلب التوقف المقدم من الشركة، ثم تم نظرها فى لجنة التظلمات المركزية بوزارة القوى العاملة طبقا لنص المادة رقم (٥)من قرار رئيس الوزراء رقم١٣٠١لسنة١٩٨٢ ،وتم رفض طلب التوقف أيضا٠

*يجب الإشارة هنا الى أنه يجوز حضور ممثل صاحب العمل لجلسات لجنة البت فى طلب التوقف وإبداء رأيه بدون أن يكون له الحق فى التصويت على القرارات الصادرة ٠

وقائع جلسات الحالة السابعة

الجولة الأولى

الجلسة الأولى

رئيس اللجنة :.

تقدمت الشركة (ز) بطلب توقف كلى لمصنعها الكائن بالعاشر من رمضان وذلك لوقف نزيف الخسائر والذى تعدى رأس المال وبلغت الخسائر حتى نهاية العام الماضى ١,٨ مليون جنية طبقا للأوراق المقدمه من قبل الشركة، ويتفضل السيد ممثل صاحب العمل بعرض فكرة موجزة عن الأسباب التى أدت الى خسارة المصنع والتى على أساسها تقدم بطلب توقف كلى٠

ممثل صاحب العمل:

لقد تم إنشاء هذا المصنع ليغطى إحتياجات السوق من شبك حديد التسليح الجاهز، وهذا يتم إستخدامه بصفة أساسية فى المنشآت التى تستخدم الخرسانة سابقة التجهيز، ولكن نتيجة لفشل تجربة إستخدام الخرسانة سابقة التجهيز فى مصر لأسباب متعددة لسنا بصدد بحثها فى هذه اللجنة فقد قل الطلب على شراء هذا المنتج وبالتالى بدأت الخسائر تتوالى، وقد بذلت إدارة المصنع كافة الجهود لمحاولة تسويق منتجات المصنع ولكن لم تسفر هذه الجهود عن خروج المصنع من كبوته ،وقد تم عرض ذلك فى إجتماع مجلس الإدارة الذى إتخذ قرار بوقف العمل بالمصنع وتقديم طلب الى الجهات المختصة للتوقف الكلى لوقف نزيف الخسائر، وأتشرف بتقديم ملف كامل عن المصنع متضمنا جميع الميزانيات منذ إنشاء المصنع حتى الآن طالبا من اللجنة الموقرة سرعة إتخاذ قرار التوقف حفاظا على أموال المساهمين خاصة وأن غالبيتهم من القطاع العام.

ممثل العمال :.

فى البداية يجب الإشارة الى أن عدد العاملين بهذا المصنع (٤١)عامل كما هو واضح من الأوراق المقدمة، وبالتالى فإنه فى حالة الموافقة على طلب التوقف فإننا نحكم على (٤١)أسرة بالتشرد بدون أى ذنب إقترفوه، ولذلك أطلب من جميع السادة الأفاضل أعضاء اللجنة الموقرة دراسة طلب التوقف المعروض على اللجنة ومراعاة موقف هؤلاء العاملين،

كما أطلب من السيد رئيس اللجنة الموقرة تأجيل نظر اللجنة لدراسة الأوراق المقدمة من الشركة طالبة التوقف .

رئيس اللجنة : .

هل يوافق السادة أعضاء اللجنة على طلب السيد ممثل العمال ، وقد أجاب جميع أعضاء اللجنة بالموافقة وتم تأجيل نظر اللجنة لمدة أسبوعين .

ملحوظة:

سبق الإشارة الى أن هذا المصنع لايوجد به لجنة نقابية ،لذلك بدأ ممثل العمال في الإتصال بالعاملين داخل هذا المصنع لمعرفة الأسباب الحقيقية التى دفعت صاحب العمل لطلب الحصول على قرار بالتوقف الكلى.

وفى بداية الأمر وجد أن هناك فريقين من العمال- أحدهما يتبع الإدارة ويوافق على جميع القرارات الصادرة منها، وهذا بالتالى أدى الى صعوبة مأمورية ممثل العمال، والفريق الآخر يعترض على جميع القرارات الصادرة من الإدارة، وهنا إضطر ممثل العمال الى إجراء المحادثات على مرحلتين بحيث يكون كل فريق على حدى مبدئيا لحين التعرف على رغبات ودوافع العاملين فى الفريقين،وقد نجح هذا الأسلوب واستطاع ممثل العمال أن يحوز على ثقة الطرفين ،ونجح فى الحصول على المعلومات المطلوبة ،وتم إختيار فردين من كل مجموعة ليكونا همزة الوصل بين ممثل العمال وبقية العاملين ،وقد إستثمر

ممثل العمال العلاقة الجيدة بين فريق العمال وإدارة الشركة فى الحصول على بعض المعلومات الهامة التى ساعدته أثناء نظر لجنة التوقف، بالإضافة الى معرفته لإتجاهات إدارة المصنع وهل لديهم رغبة فى العمل أم لا،كل ذلك تم بأسلوب جيد بعيدا عن حدوث أى أضرار للعاملين وفى نفس الوقت عدم معرفة إدارة الشركة بهذه العلاقة٠

الجلسة لثانية

رئيس الجلسة:

تقدم ممثل العمال بمستندات تفيد بأن الشركة طالبة التوقف ليس من حقها طلب التوقف وأطلب منه عرض ذلك على السادة أعضاء اللجنة٠

ممثل العمال :.

أتشرف بتقديم هذه المستندات التى تفيد بأن الشركة طالبة التوقف أعلنت عن بيع المصنع بكافة مقوماته المادية والمعنوية وذلك بجريدة الأهرام، وحددت أخر موعد لتلقى العروض يوم ٨/٢٩ وبالتالى فإنه يتعذر نظر اللجنة وإصدار قرار فى طلب التوقف إلا بعد الإنتهاء من تلقى العروض والإفادة عن بيع المصنع من عدمه، وذلك حفاظا على حقوق العاملين وتنفيذا للمادة رقم(٩)من قانون العمل رقم ١٣٧لسنة١٩٨١والتى تنص على الآتى:-

لايمنع من الوفاء بجميع الإلتزامات المنصوص عليها فى هذا القانون حل المنشأة أو تصفيتها أو إغلاقها أو إفلاسها أو إدماجها فى غيرها أو إنتقالها بالإرث أو الوصية أو الهبة أو البيع ولو كان بالمزاد

العلنى أو النزول أو الإيجار أو غير ذلك من التصرفات .

وفيما عدا حالات التصفية والإفلاس والإغلاق النهائى المرخص فيه يظل عقد إستخدام عمال المنشأة قائما ويكون الخلف مسئولا بالتضامن مع أصحاب الأعمال السابقين عن تنفيذ جميع الإلتزامات المذكورة .

*ويتضح من هذه المادة أن بيع المنشأة أو تقديمها حصة فى شركة أو إندماجها فى شركة أخرى لا يترتب عليه إنهاء عقود العمال المبرمة مع المالك السابق ،بل تظل هذه العقود قائمة مع المالك الجديد بصفاتها وشروطها.

وبناء على ذلك فإن الطلب المقدم بخصوص التوقف الكلى للمصنع يصبح لاغيا حيث أنه فى حالة بيع المصنع مهما كان هذا البيع إراديا أو بيعا جبريا فإن عقد العمل يبقى قائما بقوة القانون بين العامل وصاحب العمل الجديد كما لو كان أبرم معه منذ البداية، ويتصرف اليه أثره ويكون مسئولا عن تنفيذ جميع الإلتزامات المترتبة عليه،وهذا لايكلف صاحب العمل الحالى أى التزامات تجاه العاملين فى حالة بيع المصنع .

ممثل صاحب العمل:-

موضوع عرض المصنع للبيع فى صالح العمال وهذا واضح تماما من الإعلان المنشور بالجريدة والذى يتضمن بيع المصنع بكافة مقوماته المادية والمعنوية وهذا يدل على أن الشركة ترغب فى الحفاظ على حقوق العمال،أما بالنسبة لطلب التوقف الذى تقدمت به

الشركه فان الغرض منه هو وقف نزيف الخسائر المتتاليه، وفى حالة بيع المصنع فإنه لاتوجد أى مشاكل بالنسبة للعمال لأن المطلوب هو بيع المصنع بكافة مقوماته المادية والمعنوية، وفى حالة عدم بيعه يكون تم النظر فى طلب التوقف و إتخذ فيه قرار.

رئيس اللجنة:

تبين من الأوراق المقدمة من ممثل العمال أن الشركة مقدمة طلب التوقف أعلنت بجريدة الأهرام عن بيع المصنع موضوع لجنة التوقف بكافة مقوماته المادية والمعنوية، وحددت موعد لتلقى العروض مما يمتنع معه على اللجنة إصدار قرار فى هذا الطلب حتى ينتهى موعد تلقى العروض المشار اليها ، حماية للعمال وتنفيذا للمادة رقم (٩)من قانون العمل رقم ١٣٧ لسنة ١٩٨١،وبناء عليه يتم تأجيل نظر طلب التوقف لمدة أسبوعين على أن يقدم ممثل الشركة فى الجلسة القادمة تقريرا مفصلا ومعتمدا من إدارة الشركة عن نتيجة الإعلان المشار إليه عن بيع المصنع المقدم عنه طلب التوقف ،وقد وافق جميع أعضاء اللجنة على طلب التأجيل٠

الجلسة الثالثة

ممثل صاحب العمل:

بناء على تكليف اللجنة الموقرة لى بتقديم تقرير عن موقف بيع المصنع بكافة مقوماته المادية والمعنوية، أتشرف بإحاطة اللجنة علما بأن عدد الشركات التى قامت بسحب كراسة

الشروط بلغت سبعة شركات ، إلا أنه لم تتقدم أية شركه من هذه الشركات بعرض لشراء المصنع بكافة مقوماته المادية والمعنوية طبقا للإعلان٠

وأود أن أحيط اللجنة علما بأنه تم بذل جهود من قبل ممثل العمال بالإشتراك معى لمعالجة الموقف بهذا المصنع لتلافى توقفه وعدم إستمرار خسائره، وكان من نتيجة هذه الجهود أن الموضوع مازال محل الدراسة والبحث على كافة المستويات مما قد يسفر عن نتائج إيجابية لإستمرار المصنع فى العمل بالأسلوب المناسب لكل الأطراف، وحفاظا على حقوق العمال والمساهمين ،أطلب من اللجنة الموقرة الموافقة على تأجيل النظر فى طلب التوقف لحين الإنتهاء من إيجاد حلول مناسبة لكافة الأطراف عن طريق المفاوضات الجارية حاليا.

رئيس اللجنة:

أن الهدف الأساسى من إنعقاد هذه اللجنة هو محاولة إيجاد حلول مناسبة لمعالجة المشاكل الخاصة بالمصنع طالب التوقف ،وبناء على ذلك فإن اللجنة ترحب بأى مجهودات تبذل وتسفر فى النهاية على إيجاد حلول تساهم فى تشغيل المصنع كاملا ،وأعتقد أن جميع أعضاء اللجنة لديهم نفس الشعور ٠

وبناء على ذلك فإن اللجنة ليس لديها مانع من الموافقة على طلب تأجيل نظر طلب التوقف للجلسة القادمة ،وذلك لإتاحة الفرصه لمعالجة مشاكل المصنع وإيجاد الحلول

المناسبة على أن يتقدم ممثل الشركة بتقرير يفيد بنتائج الجهود المبذوله، وتقديمه الى أعضاء اللجنة في الجلسة القادمة،وقد وافق جميع أعضاء اللجنة على طلب التأجيل.

الجلسة الرابعة

ممثل صاحب العمل:

أتشرف بتقديم تقرير عن موقف الفترة السابقة وما أسفرت عنه الجهود التى بذلت لتلافى توقف العمل بالمصنع طالب التوقف وبالتالى توقف نزيف الخسائر المتتالية.

*هذه هى صوره من كتاب إحدى الشركات موجه الى الشركة مالكة المصنع المطلوب توقفه يتضمن نتيجة اللقاءات التى تمت بين المسئولين بالشركتين، والمقصود منها تلافى توقف المصنع و إستمرار نشاطه فى تصنيع منتجه، وهذا الكتاب يحتوى على عرض يتضمن شراء الإنتاج الكلى للمصنع لمدة ثلاثة شهور وبالأسعار الجديدة المعروضة من قبل الشركة، والتى تزيد بنسبه تصل الى ٤٠٪ عن السعر القديم وإمكانية شراء ٧٠٪ من إنتاج المصنع حتى نهاية العام القادم أى لمدة عام أخر،ذلك هو العرض المقدم من الشركة راغبة شراء إنتاج المصنع للمساهمة فى تسويق هذا المنتج وزيادة طاقة الإنتاج للمصنع،وقد تم دراسة هذا العرض من قبل إدارة المصنع ووجد أنه لا يحقق العائد المطلوب لتجنب الخسائر المطردة للمصنع ،وبناء على ذلك فقد تم رفض هذا العرض وأتشرف بتقديم صورة من

الخطاب الموجه من مالكى المصنع الى الشركة طالبة شراء المنتج والمتضمن رفض طلبها للأسباب التى تم ذكرها.

ممثل العمال:

رفض إدارة الشركة مالكة المصنع لهذا العرض ليس له مبرر سوى أن هذه الشركة ترغب فى تحقيق ربح رأسمالى سريع عن طريق بيع مصنعها دون سداد إلتزاماتها نحو عمالة المصنع ،وهذا يتعارض مع كافة القوانين والأعراف والعرض المقدم من وجهة نظرنا الشخصية يعتبر مناسب جدا ،ولا يوجد سبب منطقى لرفض هذا العرض وبالرغم من ذلك وحفاظا على أموال المساهمين وحقوق العمال أطلب من اللجنة الموقرة الموافقة على تأجيل نظر البت فى الطلب المقدم لتوقف المصنع المشار إليه وذلك لإستكمال كافة الجهود المتاحة مع الشركتين طرفى التفاوض لإيجاد الحل المناسب لتلافى توقف هذا المصنع خاصة وأن إنتاجه يمثل عنصرا هاما من عناصر إنشاء المشروع القومى لمترو الأنفاق كما هو واضح من خطاب الشركة راغبة شراء المنتج.

ممثل صاحب العمل:

أود أن أوضح للجنة الموقرة بأن الشركة مالكة المصنع ليس لديها مانع من الموافقة على تنفيذ الكميات المطلوبة من الإنتاج والخاصة بمشروع مترو الأنفاق خلال فترة تأجيل نظر الطلب لتأمين الشركة من إحتياجاتها للمنتج الخاص بمشروع مترو الأنفاق ،وفى نفس

الوقت ليس لدينا مانع من موافقة ممثل العمال على طلب التأجيل ومواصلة الجهود لتقريب وجهات النظر بين الشركتين٠

رئيس اللجنة:

سبق وأن أوضحنا فى بداية هذه اللجنة بأننا ليس لدينا مانع من الموافقة على أى قرارات تكون فى صالح العمل والعاملين، ولكن لابد أن تكون هناك مرونة من الطرفين ويجب على الشركة مالكة المصنع أن تتعاون من أجل الوصول الى حلول لكافة المشاكل ،وبناء عليه فإن اللجنة توافق على طلب تأجيل النظر فى طلب التوقف لمدة أسبوعين على أن يتقدم السيد ممثل العمال بتقرير الى اللجنة يوضح فيه نتيجة ما أسفرت عنه الجهود المبذولة فى هذا الشأن،وقد وافق جميع أعضاء اللجنة على طلب التأجيل٠

الجلسة الخامسة

رئيس اللجنة:

ورد الى المديرية من وزارة القوى العاملة والهجرة عن طريق الفاكس المذكرة المعروضة من النقابة العامة للعاملين بصناعات البناء والأخشاب للعرض على السيد وزير القوى العاملة، تضمنت عرضا لما نوقش فى جلسات لجنة نظر طلب التوقف الماثل والجهود التى بذلت لتلافى توقف المصنع وعدم إستمرار خسائره،أيضا تضمنت المذكرة العرض المقدم من الشركة راغبة شراء منتج المصنع بالرغم من رفع الأسعار بنسب تزيد عن ٤٠٪نظرا لأهمية

هذا المنتج حيث أنه يستخدم فى مشروع مترو الأنفاق ،وأشارت المذكرة أيضا الى العرض المقدم من الشركة التى تستخدم منتجات هذا المصنع والذى يسمح بتشغيله بكامل طاقته الإنتاجية لمدة ثلاثة شهور على الأقل مع وجود فرص للتشغيل بحوالى ٧٠٪ من طاقته الإنتاجية حتى نهاية عام آخر وبدون خسائر، هذا العرض يعتبر حل سريع وجيد لجميع الأطراف ويجب على إدارة الشركة مالكة المصنع قبول هذا العرض والبحث عن عروض أخرى لدى عملاء آخرين .ونترك الفرصة لممثل صاحب العمل لإبداء رأيه فيما ورد بمذكرة النقابة العامة للعاملين بصناعات البناء والأخشاب .

ممثل صاحب العمل:

فى البداية أتوجه بخالص الشكر لجميع أعضاء اللجنة الموقرة على المجهود الذى تم بذله للحفاظ على هذا المصنع، أما بخصوص خطاب النقابة العامة للعاملين بصناعات البناء والأخشاب والتى تشير فيه الى العرض المقدم لشراء منتجات المصنع، فبالرغم من إرتفاع سعره إلا إنه لايساهم فى سد حجم الخسائر التى تنجم عن إستمرار تشغيل المصنع وهذا يؤدى بالتالى الى ضياع أموال المساهمين، ولذلك رفضت إدارة الشركه هذا العرض وقد تم مناقشة ذلك فى الجلسة السابقة بالإضافة الى أنه تم بذل جهود مكثفة مع الشركتين ولكن لم يتم التوصل الى نتائج جديدة وبناء على ذلك أطالب اللجنة النظر فى الموافقة على طلب التوقف حفاظا على أموال المساهمين.

ممثل الهيئة العامة للإستثمار:

حيث أنه تم ترك الفرصة كاملة لمحاولة إيجاد حلول لإنتشال هذا المصنع من كبوته إلا أن هذه الجهود لم تسفر عن شيء يذكر وبناء على ذلك فإننى أؤيد السيد ممثل صاحب العمل فى طلبه بالموافقة على التوقف الكلى حفاظا على أموال المساهمين ولوقف نزيف الخسائر

ممثل العمال:

فى البداية يجب أن أشيد بسعة صدر أعضاء اللجنة الموقرة ودعمهم المستمر من أجل الوصول الى حلول تؤدى فى النهاية الى إستمرار العمل بهذا المصنع ،ولكن تعنت إدارة الشركة مالكة هذا المصنع ورغبتها فى الحصول على طلب التوقف بأى أسلوب أدى الى إهدار كافة الجهود التى بذلت، والمثال الواضح على ذلك هو العرض المقدم من الشركة راغبة شراء منتج هذا المصنع، فبالرغم من مغالاة الشركة طالبة التوقف برفع أسعارها بنسبه تصل الى ٨٥٪ بالنسبة لنوع و٤٠٪ بالنسبة لنوع أخر، إلا أن الشركة راغبة الشراء وافقت على قبول هذه الأسعار حفاظا منها على الوفاء بإلتزاماتها نحو تنفيذ عقد مشروع مترو الأنفاق، وهذه الأسعار توازى سعر المستورد وربما تزيد، بالإضافة الى أن هذا العرض يسمح بتشغيل المصنع لمدة ثلاثة شهور بطاقة إنتاجية ١٠٠٪ على الأقل بالأضافة الى فرص تشغيل المصنع بحوالى ٧٠٪ من طاقته الإنتاجية حتى نهاية عام آخر يمكن ان تزداد الى ١٠٠٪ وهذه الأسعار تحقق عائد ربح مرتفع مقارنة بالأسعار السابقة، وبناء على المجهود الذى تم بذله

فى شتى الجهات المعنية وضح أن إدارة المصنع لا ترغب فى إستمرار إنتاجه مهما كانت العروض المقدمة إليها وهى تسعى الى هدف واحد فقط وهو الحصول على طلب التوقف لبيع المصنع بأعلى سعر، وهذا يتنافى مع سياسة الدولة ومع جميع النظم والقوانين وعلى ذلك أرفض طلب التوقف حفاظا على إستمرار العمل فى المشروع القومى لمترو الأنفاق وحفاظا أيضا على حقوق العاملين بالمصنع٠

رئيس اللجنة:

بعد أن تم عرض وجهات النظر المختلفة بخصوص طلب التوقف سواء من جانب ممثل العمال أو من جانب ممثل صاحب العمل أطلب من السادة أعضاء اللجنة الموقرة إبداء رأيهم بالتصويت المباشر العلنى سواء بالموافقة أو الرفض على طلب التوقف٠

ممثل إتحاد الصناعات المصرية:

يتضح من العرض المقدم الى الشركة طالبة التوقف بخصوص شراء منتجاتها بنسبة ١٠٠٪لمدة ثلاثة شهور بالإضافة الى إمكانية شراء ٧٠٪لمدة عام آخر بالرغم من رفع بعض الأسعار جدية هذا العرض من قبل الشركة راغبة الشراء الا أن الشركة طالبة التوقف رفضت هذا العرض ولم تقدم المبررات الكافية والمستندات التى تثبت أن هذا العرض لايوقف الخسائر حتى تقتنع به اللجنة وبناء عليه أرى رفض طلب التوقف ٠

ممثل الرقابة الصناعية:

بالنسبة للعرض المقدم الى الشركة طالبة التوقف والخاص بشراء إنتاجها والواضح منه إمكانية تفادى الخسائر المتلاحقة بل من الممكن تحقيق أرباح لو تم الحصول على عقد آخر، ولكن واضح أن الشركة لا ترغب فى إستمرار العمل وهذا يتعارض مع طلبها بالحصول على التوقف لعدم وجود عقود عمل وبناء على ذلك فإننى أرفض طلب التوقف.

ممثل التأمينات الإجتماعية:

أرفض طلب التوقف لعدم جدية الشركة مقدمة الطلب ومحاولاتها المستمرة للحصول على التوقف بدون مبررات كافية، مع مراعاة التزامها بسداد مستحقات الهيئة العامة للتأمينات الإجتماعية فى مواعيدها حتى لاتضطر الى دفع غرامات تأخير طبقا لنصوص القانون.

أعضاء اللجنة:

نوافق على رفض طلب التوقف نظرا لأن الشركة طالبة التوقف لم تقدم المستندات التى تؤيد طلبها بل قامت برفض جميع العروض التى وصلت اليها بدون مبررات مقبولة.

رئيس اللجنة:

بناء على ما سبق يكون قرار اللجنة هو رفض طلب التوقف بالأغلبية، والمقدم من الشركة (ز)لما أبداه الأعضاء من ملاحظات فى هذا الشأن، ويجوز لكل ذى مصلحة أن يتظلم من قرار هذه اللجنة الى اللجنة المركزية المشكلة بوزارة القوى العاملة والهجرة طبقا لنص

المادة رقم (٥)من قرار السيد رئيس مجلس الوزراء رقم ١٣٠١لسنة١٩٨٢ ٠

وسوف يتم إرسال هذا القرار الى السيد الدكتور المحافظ للإعتماد،وفور إعتماده سيتم إرسال صورة الى جميع السادة أعضاء اللجنة.

وقد تم إعتماد هذا القرار من السيد المحافظ٠

وبالتالى تكون الجولة الأولى من هذه الحالة قد إنتهت لصالح العمال٠

الجوانب الإيجابية للجولة الأولى

تضمنت هذه الجولة العديد من الجوانب الإيجابية يمكن تلخيصها كالآتى:

١-التعاون المشترك بين ممثل العمال وبين العاملين بالشركة أدى الى إحاطة ممثل العمال بكافة الأبعاد المتعلقة بموضوع التوقف عن طريق المعلومات التى حصل عليها من العاملين بالرغم من أنهم كانوا فريقين إلا أن ممثل العمال إستطاع أن يستثمر هذه النقطة لصالح جميع العاملين٠

٢-إستثمار ممثل العمال لإعلان بيع المصنع بطريقة جيدة أدت الى إقناع أعضاء اللجنة بأن الشركة طالبة التوقف ترغب فى تحقيق ربح إستثمارى على حساب مصلحة العاملين٠

٣-تعاون ممثل العمال مع ممثل صاحب العمل لمحاولة إيجاد حلول لتلافى توقف العمل بالمصنع أدت الى شعور أعضاء اللجنة برغبة ممثل العمال فى السعى وبذل أقصى جهد للوصول الى حلول حقيقية لهذه المشكلة، وفى نفس الوقت كان لها تأثير مباشر أثناء التصويت على القرار٠

٤-دعم النقابة العامة لممثلها فى هذه اللجنة سواء بإرسال المستشار القانونى لحضور الجلسات أو للتدخل المباشر لرئيس النقابة العامة وإرساله خطابات لجميع المسئولين عن هذه الحالة ومتابعته المستمرة لخطوات نظر اللجنة أدى الى شعور المسئولين بقوة ممثل العاملين ومقدرته على الإستعانة بكافة المستشارين فى كل المجالات.

الجوانب السلبية للجولة الأولى

١-عدم وجود لجنة نقابية داخل هذا المصنع أدت الى صعوبة الحصول على معلومات وهذه أصبحت سمة مميزة فى جميع شركات القطاع الخاص والإستثمارى بالإضافة الى إنقسام العمال الى فريقين أحدهما يميل الى الإدارة والآخر ضد الإدارة وبالتالى كان الحصول على المعلومات يتم بصعوبة شديدة فى بداية الجلسات٠

٢-تعمد ممثل صاحب العمل فى سرد معلومات غير صحيحة لأعضاء اللجنة بهدف التأثير عليهم وكذلك تضخيمه لحجم الخسائر معتمدا على أرقام غير صحيحة بالإضافة لمحاولاته المستمرة لإستقطاب أعضاء اللجنة٠

٣-محاولة ممثل صاحب العمل التأثير على العاملين داخل المصنع سواء بالترهيب أو بالترغيب لدفعهم الى تقديم إستقالاتهم مدعيا أن قرار التوقف أصبح لزاما على أعضاء اللجنة أن يوافقوا عليه وهذا تسبب فى مشاكل كثيرة وبلبلة داخل صفوف العمال.

الدروس المستفادة

فى هذه الحالة إتضح أن الخبرة لعبت دورا كبيرا فى تحويل المواقف لصالح ممثل العمال فقد إستثمر كل الفرص المتاحة لإقناع لجنة التوقف بأن ممثل صاحب العمل يريد الحصول على قرار التوقف لكى يبيع المصنع بأعلى سعر متجاهلا مصالح العاملين ٠

أيضا إصرار ممثل العمال على إمكانية وجود فرص تشغيل مناسبة لهذا المصنع ،وبذله كافة الجهود لإثبات ذلك عمليا والمعاونة الصادقة من النقابة العامة له ،كل هذه العوامل أدت الى سهولة عرض الموضوع بصورة جيدة على أعضاء لجنة التوقف ،وإثبات تحايل ممثل صاحب العمل للحصول على قرار التوقف بدون وجه حق.

أيضا هناك نقطة هامة جدا وهى دور ممثل العمال فى كيفية إستخدام عنصر العاملين الموجودين داخل المصنع بالرغم من إنقسامهم لفريقين و إستخدام كل فريق لكى يؤدى دورا أساسيا للصالح العام وهذا يدل على براعة ممثل العمال فى إستخدام الأدوات المتاحة لديه بصورة جيدة٠

وقائع جلسات الحالة السابعة

الجولة الثانية

ملخص الحالة

فور صدور قرار لجنة البت فى طلب التوقف بعدم الموافقة على طلب التوقف المقدم من الشركة مالكة المصنع والتصديق على هذا القرار من السيد المحافظ٠ تقدمت الشركة مالكة المصنع بطلب تظلم للإدارة المركزية للتظلمات بوزارة القوى العاملة من القرار الصادر من لجنة البت فى طلبات التوقف المشكلة بمديرية القوى العاملة والهجرة والمعتمد من السيد المحافظ والتى رفضت طلبها المقدم لوقف نشاط المصنع التابع لها ،وذلك طبقا لنص المادة رقم(٥)من قرار رئيس مجلس الوزراء رقم(٣٠١)لسنة ١٩٨٢،وتنص المادة الخامسة من قرار رئيس مجلس الوزراء على الآتى:

المادة الخامسة

يتعين على اللجنة أن تصدر قرارها خلال ثلاثين يوما على الأكثر من تاريخ تحديد أول جلسة ويجوز لكل ذى مصلحة أن يتظلم من قرار اللجنة الى اللجنة المركزية التى تشكل بوزارة القوى العاملة والتدريب على النحو التالى : ـ

أ–وكيل وزارة القوى العاملة المختص ....(رئيسا).

ب- وكيل الوزارة المعنية بنشاط المنشأة ....عضوا.

ج- وكيل وزارة التأمينات الاجتماعية ....عضوا.

د- مساعد وزير الداخلية أو من ينيبه ....عضوا.

هـ- مدير عام الإدارة العامة للشئون القانونية بوزارة القوى العاملة والتدريب ....عضوا.

و- مدير عام الإدارة العامة لعلاقات العمل بوزارة القوى العاملة والتدريب ....عضوا.

ز- صاحب العمل أو من ينيبه...عضوا.

ح- ممثل النقابة العامة المعنى...عضوا.

ويكون مدير ادارة التوفيق والتحكيم بالإدارة العامة لعلاقات العمل مقررا لهذه اللجنة وتعتمد قرارات اللجنة من السيد وزير القوى العاملة والتدريب ·

المادة السادسة

تجتمع اللجنة بناء على دعوة من رئيسها خلال خمسة عشر يوما على الأكثر من تاريخ تقديم التظلم ويكون الإجتماع صحيحا إذا حضرة خمسة أعضاء على الأقل من بينهم ممثل الوزارة المعنية ويتعين على اللجنة الإنتهاء من نظر التظلم والبت فيه خلال ثلاثين يوما على الأكثر من تاريخ أول جلسة .

*يجب الإشارة هنا الى أحقية صاحب العمل أو من ينيبه حضور جلسات اللجنة المركزية للتظلمات وإبداء رأيه وله حق التصويت على القرارات التى تصدر من اللجنة، بعكس لجنة

التوقف الذى يكون حضور صاحب العمل أو من ينيبه فيها جوازا ولا يحق له التصويت.

الجلسة الأولى

رئيس اللجنة:

تقدم ممثل الشركة(ز)مالكة المصنع بطلب يتظلم فيه من قرار لجنة البت والتى رفضت الطلب المقدم منه بخصوص التوقف الكلى لمصنعها برغم حجم الخسائر الكبير، ويتفضل السيد ممثل صاحب العمل بعرض تظلمه على السادة أعضاء اللجنة بصورة موجزة٠

ممثل صاحب العمل:

بالرغم من حجم الخسائر والذى يتضح من واقع الميزانيات التى تم عرضها فى اللجنة السابقة إلا أننا فوجئنا بقرار اللجنة برفض طلب التوقف المقدم منا، وهذا يؤدى الى تعرض أموال المساهمين للضياع ،وأود أن أحيط اللجنة الموقرة بأن إدارة الشركة المالكة للمصنع تسلك جميع الطرق القانونية للحصول على طلب التوقف الكلى، وبناء على ذلك فنحن نضع أمام السادة أعضاء اللجنة الموقرة الموقف كاملا للحالة التى أصبح عليها المصنع، وأطالب أعضاء اللجنة الموقرة بضرورة أن يتم إتخاذ قرار فى هذه اللجنة بالموافقة على طلب التوقف حيث أن حجم الخسائر يرتفع من فتره الى أخرى وهذا يؤدى الى ضياع أموال المساهمين .

ممثل العمال:

لقد تم إتخاذ القرار السابق برفض طلب التوقف بعد أن تيقنت اللجنة من إمكانية تشغيل المصنع وتحقيق أرباح ،ولكن واضح من عرض السيد ممثل صاحب العمل بأنه لم يأتى بشيء جديد حتى توافق اللجنة على قبول طلبه، ولكن الهدف الأساسى كما سبق الإشارة إليه هو رغبة إدارة الشركة فى تحقيق أكبر ربح إستثمارى حتى لو كان ذلك على حساب العاملين، وهذا أسلوب مرفوض شكلا وموضوعا لأن الهدف هو الصالح العام سواء كان لأصحاب الأعمال أو العمال، وسبق أن تم بذل جهد مضاعف لإخراج هذا المصنع من كبوته وتم إيجاد عرض مناسب جدا يكفى لتشغيل المصنع بدون خسائر بل يحقق له أرباح، إلا أن إدارة الشركة رفضت هذا العرض بدون إبداء أسباب منطقية، وهذا يدل على رغبتها الأكيدة فى بيع المصنع بدون العمال حتى تحقق أكبر عائد ممكن، وللعلم إنتاج هذا المصنع يعتبر مميز وله عملاء كثيرين منهم الشركة نفسها مالكة هذا المصنع ولكن لاتوجد رغبه كما ذكرنا فى تشغيل هذا المصنع.

هناك سبب آخر مهم لطلب التوقف الكلى ربما يكون هو إنتهاء الإعفاء الضريبى والجمركى الذى إستفادت به الشركة خلال عشرة سنوات طبقا لنص القانون.

وبناء على ذلك أرى أن تظلم الشركة من القرار السابق ليس له أى سند قانونى وبالتالى أطالب بعدم الموافقة على طلب التظلم ورفض توقف المصنع.

ممثل الهيئة العامة للإستثمار:

واضح من العرض السابق لممثل صاحب العمل وممثل العمال أن الأسباب التى طرحها ممثل صاحب العمل لم يرد به شىء جديد يستوجب موافقة اللجنة على طلب التوقف وبناء على ذلك أؤيد طلب ممثل العمال برفض طلب التوقف.

ممثل الرقابة الصناعية:

أطلب من اللجنة الموقرة تأجيل نظر طلب التوقف لدراسة مدى قانونية تقديم طلب التوقف من مجلس إدارة الشركة وهل يلزم الأمر إنعقاد جمعيه عمومية أم لا.

رئيس اللجنة:

بالرغم من أن هذا الموضوع لم يثار أثناء نظر طلب التوقف أمام لجنة البت المشكلة بمديرية القوى العاملة إلا أنه ليس لدينا مانع من تأجيل النظر فى طلب التظلم لمدة أسبوعين على أن يحضر ممثل الهيئة العامة للإستثمار خطاب يفيد بقانونية تقديم الطلب من عدمه .وقد وافق أعضاء لجنة التظلمات على طلب التأجيل.

الجلسة الثانية

رئيس الجلسة:

أود إحاطة السادة أعضاء اللجنة الموقرة بأن السيد ممثل الهيئة العامة للإستثمار أحضر خطابا يفيد بأحقيـة مجلس الإدارة فى إصدار أى قرار يتعلق بنشاط المصنع تحت رقابة

الجمعية العامة للشركة ويعتبر مسئولا قبلها عنه،وبناء عليه فإن الطلب المقدم من الشركة طالبة التوقف يعتبر قانونى.

ممثل صاحب العمل:

أتشرف بإحاطة اللجنة الموقرة بأنه تجرى الآن إتصالات بخصوص التوقيع على عقد لشراء منتج المصنع، وأن مجلس إدارة الشركة وافق على العرض المقدم من الشركة راغبة التعاقد وأطلب تأجيل نظر التظلم لحين قيام الشركتين بالتوقيع على عقد الإنتاج والتوريد بينهما،وهذه صورة ضوئية من خطاب الشركة مالكة المصنع تفيد موافقتها على التعاقد.

رئيس اللجنة:

طالما هناك رغبة فى تشغيل المصنع من جانب صاحب العمل وهذا واضح من الصورة الضوئية المقدمة من ممثل صاحب العمل، فليس لدى اللجنة مانع من تأجيل نظر التظلم لمدة أسبوعين بناء على رغبة ممثل صاحب العمل، وذلك لإتاحة الفرصة لإتمام إجراءات التعاقد بين الشركتين.

الجلسة الثالثة

رئيس الجلسة:

يتفضل السيد ممثل صاحب العمل بعرض تقرير موجز بخصوص ما تم بين الشركتين وهل إنتهت إجراءات التعاقد بين الشركتين على شراء المنتج أم لا.

ممثل صاحب العمل:

لقد تم إرسال خطاب موجه الى العضو المنتدب للشركة راغبة شراء منتجات المصنع لإتخاذ الإجراءات اللازمة لإنهاء التعاقد إلا إنه لم يقم بالرد على هذا الخطاب حتى تاريخه وهذا يدل على عدم جدية هذه الشركة فى التعاقد.

ممثل العمال:

فى الوقت الذى يدعى فيه ممثل صاحب العمل بأن هناك محاولة للتعاقد مع شركة لشراء منتجاته وهذه الشركة ترفض التعاقد معهم، أود أن أوضح للجنة الموقرة بأن هذا كلام مخالف للحقيقة تماما حيث أن الشركة طالبة التوقف قامت بإرسال عدد حوالى(١٣)خطاب لشركات أخرى كانت متعاقدة معهم بالفعل تطلب منهم إلغاء التعاقد وضرورة سحب كميات الحديد الموجودة طرفهم وأتشرف بتقديم صور هذه الخطابات الى اللجنة لأثبت سوء النية من جانب صاحب العمل كما أوضح بأنه يوجد هناك عدد(٦)شركات أخرى مازالت تتعامل مع الشركة طالبة التوقف، وهذا يدل على إصرار إدارة الشركة على تصفية هذا المصنع والتخلص من العمالة بأى صورة من الصور.

ممثل الرقابة الصناعية:

أطلب إتاحة فرصه أخيره لإيجاد بديل للتوقف عن النشاط وبذل جميع المساعى لتشغيل المصنع وسوف أقوم من جانبى بإرسال لجنه هندسية وأخرى مالية لكى أستطيع تقديم

تقرير شامل وكامل عن حالة هذا المصنع ومدى إمكانية تشغيله من عدمه٠

رئيس اللجنة:

هل يوافق السادة أعضاء اللجنة على طلب ممثل الرقابة الصناعية بتأجيل نظر طلب التظلم لإتاحة الفرصة له لإرسال لجنة فنية وأخرى مالية وتقديم تقرير شامل عن حالة المصنع ،على أن يكون ذلك هو أخر تأجيل لهذه اللجنة ،وتكون مدة التأجيل ثلاثة أسابيع٠

أعضاء اللجنة:

ليس لدينا مانع من تأجيل نظر التظلم لإتاحة الفرصة لممثل الرقابة الصناعية لإرسال لجنة فنية وأخرى مالية وتقديم تقرير شامل عن حالة المصنع ،لكن في نفس الوقت يجب على إدارة المصنع البحث عن الوسائل الممكنة التي تساهم في تشغيل هذا المصنع بصورة إيجابية وعدم رفض العروض المقدمة اليهم بخصوص التعاقد على شراء كميات الإنتاج المتاحة لديهم، وعلى أن يكون ذلك هو آخر تأجيل لهذه اللجنة٠

ملحوظة:

إستطاع ممثل العمال الحصول على صور الخطابات المرسلة من الشركة طالبة التوقف عن طريق العمال الموجودين بالشركة ولم يشعر صاحب العمل بذلك٠

الجلسة الرابعة

رئيس الجلسة:

يتفضل السيد ممثل الرقابة الصناعية بعرض ملخص للتقرير الفنى وكذلك للتقرير المالى والذى حصل عليهما من اللجنتين اللتان قام بإرسالهما الى المصنع طالب التوقف٠

ممثل الرقابة الصناعية:

لقد تم إرسال اللجنتين (الفنية والمالية)إلى المصنع وتم إعداد تقرير شامل مكون من ثلاثة جوانب رئيسية يمكن تلخيصهم كما يلى:

١-الجانب الأول: يشتمل على الناحية الفنية٠

٢-الجانب الثانى: يشتمل على الناحية المالية٠

٣-الجانب الثالث :يشتمل على المعوقات والحلول المقترحة لها٠

وسوف يتم توزيع هذا التقرير على السادة أعضاء اللجنة لدراسته والتعليق على ما جاء به وإذا كانت هناك إستفسارات يمكن الرد عليها وتوضيحها.

أعضاء اللجنة:

هذا التقرير يجب دراسته بصورة جيدة وعلى ذلك نطلب تأجيل نظر اللجنة للدراسة٠

رئيس اللجنة:

بناء على طلب أعضاء اللجنة بإعطائهم مهله حتى يمكن دراسة هذا التقرير وعلى ضوئه

يمكن البت فى التظلم المعروض ،يتم تأجيل نظر التظلم لمدة أسبوعين٠

الجلسة الخامسة

رئيس الجلسة:

بعد أن تم دراسة التقرير الذى تم إعداده بواسطة الرقابة الصناعية ،أرجو التعقيب من السادة أعضاء اللجنة الذين لديهم ملاحظات على هذا التقرير.

ممثل صاحب العمل :

أود إحاطة أعضاء اللجنة الموقرة قبل تعقيبهم على تقرير الرقابة الصناعية بأنه تم الإتفاق المبدئى على بيع المصنع، وهناك مفاوضات جاريه الآن لبيع المصنع بكامل مقوماته المادية والمعنوية،وأطلب من اللجنة الموافقة على تأجيل نظر البت فى قرار التظلم لحين إتمام إجراءات البيع٠

ممثل العمال:

أرفض التأجيل وأتمسك بقرار اللجنة السابق بأنه لايوجد تأجيل بعد ذلك، وهذا يرجع لتخوفى من أن إدارة الشركة تحاول المماطلة لإستهلاك أكبر وقت ممكن، وأطرح فكرة إتخاذ قرار الآن وهذا القرار لن يضر الشركة فى شىء حيث لو رفض طلب التظلم فما هى مشكلة الشركة وهى تتفاوض الآن على بيعه، والعكس إذا تم إتخاذ قرار بقبول التظلم والموافقة على توقف المصنع بالكامل فإن إدارة الشركة ستتمكن من بيعه بسعر مرتفع لأن

العمالة ستكون غير موجودة فى ذلك الوقت وهذا هو الهدف الرئيسى لإدارة هذه الشركة.

رئيس اللجنة:

أعتقد لو تم بيع المصنع بكامل مقوماته المادية والمعنوية سيكون هذا الحل مناسب لجميع الأطراف، ومن منطلق حرص اللجنة على بذل كافة الجهود اللازمة لتلافى توقف المصنع وعدم إستمرار خسائره وإقتناعا منا بضرورة إتاحة كل الفرص لمعالجة مشاكل العمال والمساهمين وإيجاد الحلول المناسبة للحفاظ على حقوق العمال والمساهمين، ليس لدينا مانع من الموافقة على طلب ممثل صاحب العمل بتأجيل نظر البت فى قرار التظلم لمدة أسبوعين بشرط موافقة أعضاء اللجنة على ذلك وعلى أن يقوم ممثل الشركة طالبة التوقف بتقديم تقرير فى الجلسة القادمة يتضمن ما توصلت إليه الجهود فى هذا الشأن، وقد وافق جميع أعضاء اللجنة على طلب التأجيل.

الجلسة السادسة

رئيس اللجنة:

يتفضل السيد ممثل صاحب العمل بعرض تقرير عن موقف بيع المصنع.

ممثل صاحب العمل:

بخصوص بيع المصنع بكامل مقوماته المادية والمعنوية فإن الخطوات تسير بصورة طبيعية جدا إلا أن السيد رئيس مجلس إدارة الشركة المشترية لم تسمح ظروفه لتحديد ميعاد لإتمام

إجراءات البيع بسبب سفره للخارج وفور عودته سيتم تحديد هذا الميعاد والتوقيع على عقود البيع ٠وأود أن أعرض على اللجنة الموقرة ما أسفرت عنه ميزانية هذا العام من حجم خسائر إضافي في حدود(٣٢٥٠٠٠جنيه) وهذا واضح من الملامح المبدئية من ميزانية تشغيل المصنع موضوع التظلم ،وهذا يعني أن حجم الخسائر تجاوز حتى أصبح حوالي (٢مليون جنيه)أي بزيادة عن رأس المال المستثمر لهذا المصنع بحوالي نصف مليون جنيه علما بأن نسبة أجور العاملين من واقع هذه الميزانية وصلت الي حوالي٦٧٪ من حجم المصروفات، ولذلك فإنني أعرض هذه الأمور على السادة أعضاء اللجنة لوضع مصالح العمال وأيضا مصالح المستثمرين أمام أعينهم عند إتخاذ القرار المناسب وبما لايؤثر على مصالح الطرفين، وبناء على ذلك نطالب اللجنة الموقرة بإتاحة فرصة أخيره حتى نتمكن من إنهاء إجراءات بيع المصنع مع العلم بأن حجم العمل الحالي بدأ يقل بصورة ملحوظة نظرا لقرب الإنتهاء من عقد مشروع مترو الأنفاق.

ممثل العمال:

أن السيد ممثل صاحب العمل طلب مهله أسبوعين حتى يتم الإنتهاء من إجراءات بيع المصنع ولكنه لم يقدم شيء جديد، وبدلا من أن يقوم بشرح أسباب منطقية لسبب عدم بيع المصنع حتى الآن، فوجئنا به يستعرض الملامح المبدئية لميزانية العام الماضي، وهنا أود أن أوضح بعض الأمور بالنسبة لبعض النقاط التي أثارها السيد ممثل صاحب العمل أثناء عرضه للملامح

المبدئية لميزانية العام الماضى والتى تخالف الحقيقة.

١-إن إجمالى أجور العاملين بالمصنع طبقا للتقرير المقدم من ممثل مصلحة الرقابة الصناعية كان فى العام الماضى حوالى ٣٥٠٠٠٠جنيه سنويا٠

٢-حجم الأعمال فى العام الماضى قد بلغ حوالى ٥٥٠٠٠٠جنيه٠

ومن البندين السابقين يتضح أن أجور العمال لم تشكل عبء أو خسارة بل يوجد فائض حوالى ٢٠٠٠٠٠جنيه وبالتالى أطالب إدارة الشركة بالعمل على التوصيات التى إقترحها ممثل الرقابة الصناعية ومنها على سبيل المثال (الإتصال بالعملاء / الإعلان عن نشاط الشركة / الدخول فى المناقصات / السعى لإيجاد أسواق جديدة) كل هذه الأمور لحين الإنتهاء من بيع المصنع أو عدم بيعه، وعلى ذلك أرفض تأجيل اللجنة مرة أخرى وأطالب برفض طلب التظلم والرأى متروك للجنة الموقرة لإتخاذ ما تراه مناسبا٠

رئيس اللجنة:

بعد أن إستعرض ممثل صاحب العمل الخطوات التى تمت بخصوص بيع المصنع بكامل مقوماته المادية والمعنوية،وكذلك الملامح المبدئية لميزانية العام الماضى٠

وأيضا إستمعنا الى تعقيب ممثل العمال عن ماورد على لسان صاحب العمل ،أدعو السادة أعضاء اللجنة الموقرة للإدلاء بآرائهم فى الموافقة على قرار التوقف من عدمه٠

ممثل الرقابة الصناعية:

نرى إعطاء الفرصة كاملة للشركة مقدمة طلب التظلم وتأجيل البت فى التظلم لحين الإنتهاء من إجراءات التعاقد بالبيع ،كما أن هذه فرصة لإمكان تنفيذ التوصيات التى وردت فى تقرير الرقابة الصناعية،ونرى أن تكون مدة التأجيل مفتوحة حتى تخطر الشركة اللجنة بما تم فى عملية البيع٠

ممثل هيئة الإستثمار:

بناء على قرار الجلسة السابقة من إعتبار هذا هو آخر ميعاد للتأجيل فان الهيئة العامة للإستثمار ترى رفض طلب التوقف المقدم حفاظا على حقوق العاملين بالمصنع وكذا حقوق المساهمين إلا إذا قررت الجمعية العمومية الغير عادية للشركة تصفية المشروع وتقديم طلب التصفية للهيئة العامة للإستثمار لإتخاذ إجراءات التصفية٠

ممثل التأمينات الإجتماعية:

أستهل بإبداء الرأى بأنه يتعذر طلب السيد ممثل صاحب العمل بإعطائه فرصة جديدة وتأجيل إتخاذ القرار، وهو ما يعنى أن رأى هيئة التأمينات الإجتماعية يتحدد فى عدم قبول التظلم ولا يفوتنى أمرين، أولهما تمنياتى بأن يوفق الله تعالى المصنع فى مسعاه الخاص بالتعاقد مع المشترى الجديد، والأمر الثانى هو إستمرار المصنع فى سداد حصص الإشتراكات التأمينية عن المنشأة حرصا على تجنبه إضافة أى أعباء مالية أخرى على كاهله

في هيئة مبالغ إضافية مما نصت عليه المادتين رقم(١٢٩،١٣٠) من القانون رقم٧٩ لسنة ١٩٧٥ بإصدار قانون التأمين الإجتماعى كأثر مترتب على إتخاذ اللجنة قرارها بالرفض فى حالة إكتمال النصاب.

ممثل الإدارة العامة للشئون القانونية:

لقد تمت الموافقة على منح مقدم طلب التظلم أسبوعين مهلة لإكمال أو إتخاذ أى إجراءات لتوفيق الأوضاع الخاصة بالشركة مراعاة لمصلحة أصحاب رأس المال والعمال فى نفس الوقت وحيث أنه لم يتخذ أى إجراءات جدية من جانب الشركة طالبة التوقف، فإننا نرفض طلب ممثل صاحب العمل بإعطائه مهلة أخرى ونرفض طلب التوقف.

ممثل الإدارة العامة لعلاقات العمل:

نظرا لعدم جدية مقدم طلب التظلم فى إتخاذ أى إجراءات جدية بشأن توفيق الأوضاع بالمنشأة ومراعاة لمصلحة العمالة أرفض طلب ممثل صاحب العمل بإعطائه مهلة أخرى كما أرفض طلب التظلم المقدم من الشركة.

رئيس اللجنة:

فى ضوء ما تقدم من آراء للسادة أعضاء اللجنة بخصوص التظلم المقدم من الشركة طالبة التوقف قررت اللجنة بأغلبية الأصوات رفض طلب التظلم بشأن توقف مصنع شبك الحديد

حيث أن الشركة ومنذ الجلسة الأولى فى لجنة البت لم تتخذ أى موقف جاد بشأن أيا من الحلول المقترحة على الرغم من إعطائها الفرص الكاملة لمحاولة الإستمرار .

مع التزام الشركة بصرف مرتبات العاملين ومستحقات الهيئة العامة للتأمينات الإجتماعية ويتم رفع محضر الإجتماع للسيد الأستاذ / وزير القوى العاملة والهجرة لإعتماده وفقا لنص المادة الثانية من قرار السيد رئيس مجلس الوزراء رقم (٢٠)لسنة١٩٨٢مع إخطار كافة السادة الحاضرين فور الإنتهاء من إجراءات إعتماده وإرسال نسخة منه لجميع أعضاء اللجنة.

وبعد العرض على السيد وزير القوى العاملة والهجرة وافق سيادته على قرار اللجنة وإعتمده وبالتالى تكون الجولة الثانية قد إنتهت أيضا لصالح العمال.

مما سبق يتضح أن هذه الحالة تضمنت جميع الأساليب والإستراتيجيات والمناورات والمجادلات والتكتيكات وأنشطة مائدة المفاوضات بما تشمله من تربيطات جانبيه ومحاولات كل طرف إستقطاب أكبر عدد من أعضاء اللجنة بل تعدت ذلك ووصلت الى إستخدام الأساليب الملتوية بما فيها أساليب التهديد والوعيد ولكن فى النهاية إستطاع المفاوض النقابى أن يثبت للجميع بأن الحركة النقابية المصرية قادرة ومستعدة لدخول مجال المفاوضة الجماعية مع أصحاب الأعمال والحصول على أكبر مكاسب للطبقة العاملة .

الجوانب الإيجابية للجولة الثانية

هذه الحالة تضمنت العديد من الجوانب الإيجابية لعل من أبرز هذه الجوانب هو دعم النقابة العامة لممثلها فى هذه اللجنة سواء بإرسال المستشار القانونى للنقابة للحضور فى هذه اللجنة أو بتدخل رئيس النقابة العامة بنفسه وإتصالاته بالمسئولين على مختلف المستويات وإرسال خطابات الى الجهات المعنية بهذا الموضوع مما كان له عظيم الأثر فى دعم موقف ممثل النقابة فى هذه اللجنة وإحساس ممثل صاحب العمل بقوة الممثل النقابى وإستطاعته الإستعانة بالإستشارين فى شتى المجالات سواء القانونية أو المالية أو الفنية .

بالإضافة الى ذلك معاونة العاملين بالمصنع للمفاوض النقابى وإمداده بالمعلومات الحقيقية عن موقف المصنع وإمكانية إستمرار العمل به ،وإتضح تأثير ذلك من خلال إمداد العاملين بالمصنع لممثل النقابة بصور من الخطابات التى أرسلتها إدارة الشركة الى بعض الشركات تخطرهم بإلغاء التعاقد، وإستخدام ممثل العمال لهذه الخطابات بطريقة جيدة وعرضها على أعضاء اللجنة فى توقيت مناسب وشرح الأبعاد الخلفية لهذه الخطابات وهو عدم رغبة إدارة الشركة فى إستمرار العمل مما كان له تأثير مباشر على أعضاء اللجنة وتأكدهم من عدم مصداقية ممثل صاحب العمل٠

أيضا يجب إظهار الدور الرئيسى للمفاوض النقابى فى هذه الحالة والذى تمثل فى الجهود التى تم بذلها للحصول على عقود تشغيل لهذا المصنع بأسعار مناسبة وهذا تطلب وقت

طويل لتحقيق هذا لهدف، والإستعانة أيضا بالمعلومات المتوفرة لدى العاملين عن غالبية العملاء الذين لهم سابقة أعمال بهذا المصنع ومعرفة الأسباب التى أدت الى توقف التعامل معهم ومدى إمكانية الحصول على تعاقدات جديدة معهم.

أيضا إستخدام التقرير الذى تم إعداده بواسطة الرقابة الصناعية وإظهار الجوانب الإيجابية فيه وإستخدام الأرقام الواردة به والخاصة بحجم الأجور والمرتبات ومقارنتها بإجمالى المبيعات والتى تم الحصول عليها بواسطة العاملين، كل ذلك أدى الى إمكانية توضيح الصورة لأعضاء اللجنة وبالتالى كان قرارهم لصالح العمال .

وفى النهاية يأتى أهم هذه الجوانب الإيجابية وهو متابعة ممثل العمال لموقف المصنع بعد إنتهاء اللجنة وإستمرار إتصاله بإدارة الشركة لمعرفة قرارها بشأن العمال خاصة وأنه قد تم الإتفاق المبدئى لبيع المصنع، وهذا بالتالى يدل على أن المفاوض النقابى لابد وأن يستمر فى متابعة الحالة ولا يقتصر دوره عند الإنتهاء من إتخاذ قرار فى اللجنة .

الجوانب السلبية للجولة الثانية

١-تعمد ممثل صاحب العمل إعطاء بيانات ومعلومات غير صحيحة لأعضاء اللجنة مما كان له تأثير سلبى فى بعض الأحيان كذلك تضخيم حجم الخسائر وهذا هو الثابت دفتريا ولكن الحقيقة مخالفة لذلك تماما ٠

٢-محاولة ممثل صاحب العمل إستقطاب بعض أعضاء اللجنة بصورة ملتوية .

٣-ظاهرة طلب التوقف الكلى من معظم شركات القطاع الخاص والإستثمارى بعد إنتهاء فترة الإعفاء الضريبى ومدتها عشر سنوات والتى أصبحت منتشرة بصورة كبيرة٠

٤-تركيز صاحب العمل على تحقيق أعلى ربحية فى أقصر فترة ممكنة،حتى لو كان هذا الربح على حساب مصلحة العمال.

٥-لجوء بعض أصحاب الأعمال الى إستخدام حقهم فى التقدم الى لجنة التوقف للحصول على توقف كلى أو جزئى بهدف التخلص من العمالة الموجودة لديهم بطريقة قانونية ملتوية،وذلك من أجل بيع المصنع أو الشركة بسعر مرتفع فى حالة الحصول على قرار التوقف،لأنهم فى هذه الحالة يستطيعون الإستغناء عن العمال بسهولة جدا.

الدروس المستفادة

أن أهم درس فى هذه الحالة هو الدراسة الجيدة للحالة المطروحة من كل الجوانب حتى يستطيع المفاوض النقابى أن يحدد أهدافه بصورة واضحة، وهذه الحالة فى شكلها الظاهرى وطبقا لنص القانون يستطيع صاحب العمل أن يحصل على التوقف الكلى بسهولة جدا وذلك نتيجة لأن حجم الخسائر زادت عن حجم رأس المال، ولكن ذلك هو السبب الظاهرى والمبدئى الموجود فى الأوراق المقدمة للجنة،وهنا يكون على عاتق ممثل العمال إثبات ذلك لأعضاء اللجنة وتوضيح السبب الحقيقى لطلب التوقف، وهو رغبة صاحب العمل فى التخلص من العمالة الموجودة داخل المصنع حتى يستطيع بيع المصنع بمشتملاته بأعلى سعر٠

وهذا إتضح فى نهاية هذه الجولة التفاوضية ومن هنا نستطيع أن نلخص الدروس المستفاده من هذه الحالة الهامة جدا فى الآتى:-

١- الإلمام التام بكل الجوانب الخاصة بالحالة المطروحة والإستماع الى جميع وجهات النظر سواء من صاحب العمل أو العمال ثم بلورت كل ذلك فى نقاط رئيسيه وتحديد الأولويات والتركيز على طرح الأفكار المستخلصة بصورة مركزة وواضحة على أعضاء اللجنة لإظهار النقاط الهامة التى تخدم العمال والتأكيد على أن الهدف الأساسى هو الصالح العام،

كل ذلك أدى فى النهايـة الى نجاح المفاوض النقابى فى الوصول الى الهدف الرئيسى وهو الحفاظ على حقوق العمال بالإقناع وسرد الحقائق على أعضاء اللجنة٠

٢ـ ضرورة الإستعانة بكافة الجهات سواء(النقابة العامة ـ الإتحاد العام لنقابات العمال ـ المستشارين) لما لديهم من خبرات فى هذا المجال وأساليب تساهم وتساعد المفاوض النقابى على إمكانية التفاوض بدون ضغوط شديدة من جانب صاحب العمل، وهذا ظهر بصورة واضحة فى مساهمة النقابة العامة فى هذه الحالة وتدخلها المباشر وإتصالها بكافة الجهات وأيضا وضح الدور الأساسى للمستشار القانونى للنقابة العامة فى معالجة الأمور التى تتعلق بالنواحى القانونية .

٣ـ الدور الإيجابى الذى لعبه المفاوض النقابى فى هذه الحالة والذى تمثل فى توصله الى إيجاد عقود لتشغيل المصنع وإثبات إمكانية البقاء على المصنع والعاملين الموجودين به يعتبر أحد أهم العناصر الأساسية فى إقناع أعضاء اللجنة بإمكانية تشغيل المصنع وبالتالى رفضهم طلب التوقف .

٤ـ مهارة المفاوض النقابى فى هذه الحالة أدت الى إمكانية تحليله الدقيق لجميع الأدوات المستخدمة من جانب صاحب العمل وإستغلال هذه الأدوات كأداة ضغط عليه، وأيضا إستغلال الظروف المحيطة والمتغيرات التى حدثت أثناء مناقشة الحالة وتوجيهها التوجيه الأمثل، وأيضا الصدق فى عرض القضية من كافة الجوانب مما أدى الى ثقة باقى أعضاء اللجنة فى

جميع المعلومات التى يتم طرحها عليهم من ممثل النقابة.

*بالرغم من تحقيق ذلك الإنجاز على مدار فتره زمنية تجاوزت الثمانية أشهر إستطاع فيها المفاوض النقابى أن يحصل على رفض طلب التوقف مرتين فى لجنتين مختلفتين إلا أن دوره لم ينتهى عند هذا الحد بل واصل المفاوضة الودية مع إدارة الشركة لمعرفة موقفها تجاه العاملين بالمصنع فى حالة تعذر بيعه وأيضا معرفة موقفها تجاه العاملين بالمصنع فى حالة بيعه. *وقد تم بالفعل بيع المصنع بكامل مقوماته المادية والمعنوية وذلك بعد إنتهاء اللجنة بشهرين وتم الإتفاق على إستمرار تشغيل العمالة الفنية بالمصنع وعددها (٢٤) فنى بنفس الشروط والمزايا المطبقة عليهم وباقى العمالة وعددها (١٧) عامل وإدارى تم نقلهم الى إدارة الشركة وأيضا بنفس الشروط والمزايا المطبقة عليهم .

من هنا نكون قد وصلنا الى نهاية الجولة الثانية من هذه الحالة والتى إستطاع من خلالها المفاوض النقابى الحصول على قرارين متتاليين لصالح العمال وهذا نتيجة للدراسة الجيدة للحالة المطروحة وإستخدام كافة التكتيكات والإستراتيجيات للوصول الى الهدف الأساسى وهو الحفاظ على مصالح العاملين.

خاتمة

*وبعد أن إستعرضنا حالات المفاوضة الجماعية وهى الجزء الأخير فى هذا الكتاب رأينا أنه من الضرورى إستخلاص بعض العناصر وتلخيصها وطرحها بصورة مبسطة كدليل أو كمرجع يمكن الإسترشاد به قبل وأثناء وبعد العملية التفاوضية، حتى يتسنى للمفاوض سواء كان من جانب صاحب العمل أو من جانب العمال أن يحدد موقفه وهل يستمر أو يتوقف أو يعدل مساره وسوف نطرحها فى صورة مبسطة جدا على النحو التالى٠

تذكر أن

١-لابد أن يعرف كل طرف من الأطراف أن الجولة التفاوضية ليست هى الأولى والأخيرة وإنما من الممكن جدا أن تخسر هذه الجولة، ولكن فى نفس الوقت تستطيع أن تحقق مكاسب بعيدة المدى نتيجة لتجاوبك خلال جولات المفاوضات التى دارت بينك وبين الطرف الآخر٠

٢-فى أحيان كثيرة تحدث مشاكل متعددة قبل بدأ المفاوضات وبالتالى يجب أن يكون لدى المفاوض مجموعة من الإستراتيجيات البديلة لكى تبدأ وتستمر عملية المفاوضة٠

٣-فى أحيان أخرى من الممكن أن تتوقف المفاوضات فى منتصف الطريق بل من الممكن أن تفشل نتيجة لأية متغيرات طارئة وغير متوقعة، وهنا يجب تقبل الوضع الجديد بحسن نية من الطرفين لأنه فى حالة شعور أحد الطرفين بسوء نية الطرف الآخر يصبح لديه الرغبة للحصول على مطالبه حتى لو أدى ذلك الى اللجوء لجهات خارجية٠

٤-فى معظم الأحيان يحصل أحد الأطراف على مكاسب أكثر من الطرف الآخر وهنا يجب تقييم الموقف بموضوعية وبعيدا عن التضخيم أو التقليل٠

٥-إن العلاقة بين العمال وأصحاب الأعمال يجب أن يسودها الشعور بالإحترام المتبادل وبأن الإتفاق بينهما يحقق مزايا عديدة للطرفين حتى فى حالة حصول طرف على مزايا أكثر من الطرف الآخر لأن العلاقة مستمرة طالما هناك عمل مشترك،كذلك يجب الأخذ فى الإعتبار إن الإختلاف الذى يؤدى الى فشل المفاوضات تكون نتيجته خسارة الطرفين حتى الطرف الفائز سيكون خاسرا لأن الإنتقام سيصبح هو اللغة السائده٠

٦-فى أحيان كثيرة يحدث إختلاف أثناء كتابة العقد على أحد البنود ويتمسك كل طرف بموقفه وهنا يجب على المفاوض الماهر أن يكون لديه المرونة الكافية لتحويل نقاط الخلاف الى نقاط إتفاق بدون أن يطغى طرف على الطرف الآخر وأن يقتنع الطرفان بأهمية الإنتهاء من كتابة العقد.

٧-لابد أن يتضمن العقد بندا يسمح بإعادة التفاوض خاصة فى حالة وجود ظروف غير طبيعية أثناء التوقيع على العقد ومن الممكن أن تتغير هذه الظروف للأفضل، وبالتالى يمكن إعادة التفاوض مرة أخرى لهذه البنود وهذا يؤدى الى المرونة أثناء توقيع العقد ويقلل من مخاطر عدم التوقيع،وهنا يجب تحديد البنود التى يمكن إعادة التفاوض بشأنها بصورة واضحة ومحددة وغير قابلة للتفسير بأكثر من معنى٠

٨-لابد أن يشعر أطراف العملية التفاوضية أنهم الوحيدين الذين لديهم القدرة على نجاح المفاوضات ولكى يتم الوصول الى هذا الهدف فإن أى عقبات لابد من التغلب عليها وإجتيازها لكى تستمر المفاوضات لصالح الطرفين،وإن عدم التعاون ستكون محصلته فشل المفاوضات وتفاقم المشاكل وربما الدخول فى منازعات لا طائل منها٠

٩-يجب على المفاوض الجيد أن يكون لديه قدر كافى من الثقافة ودراية تامة بالمتغيرات التى تحدث من حوله سواء كانت لها علاقة مباشرة أم لا،بالإضافة الى الرغبة فى التعلم والتعرف على كل جديد لأن المحصلة النهائية لكل هذا هى الأساس والمرجع الذى يكون خبرته من خلاله٠

١٠-يجب أن يتحكم العقل فى غالبية القرارات وهذا يؤدى الى تقليل حدة الإنفعال،لأن الهدوء أثناء المناقشات والمداولات تؤدى الى تحقيق نتائج إيجابية،أما فى حالة الإنفعال فإن القرارات غالبا تكون نتيجتها سلبية وهذا لايمنع إطلاقا أن تكون هناك لحظات إنفعال ولكن لابد من السيطرة عليها وعدم تأثيرها على سير المفاوضات٠

١١-لابد من تحديد الأهداف قبل بدأ العملية التفاوضية لأن هذا يؤدى الى إمكانية تحديد هل المفاوضات تسير فى الإتجاه المطلوب أم يجب تعديل التكتيك المستخدم أو تغييره للوصول الى الهدف المطلوب٠

١٢-يجب على المفاوض الناجح أن يكون لديه القدرة والمعرفة على تفهم إمكانيات وقدرات

الطرف الآخر حتى يتسنى له وضع الخطط والإستراتيجيات اللازمة لخوض الجولة التفاوضية.

١٣-يجب أن يكون لدى المفاوض قدر معين من الخبرة والمهارة علـى إستخدام أكثر مـن أسلوب للتحاور مع الطرف الآخر بحيث يستطيع التغيير والتعديل طبقا للموقف وأيضـا يكـون لديه القدرة على تفهم أسلوب الطرف الآخر٠

١٤-لابد أن يكون لدى المفاوض القدرة على التكيف للمواقف الطارئة والغير متوقعة مـن الطرف الآخر وأن يستخدم سياسة النفس الطويل خاصة إذا كان الطرف الآخر يجيد أسـلوب المراوغة والإلتفاف.

١٥-تذكر دائما أن الوصـول الى أهدافك تتطلـب منـك لباقـة وقـدرة فائقـة لإقنـاع الطـرف الآخر،وهنا يجب أن تدرك بأن الطريق ليس مفروشا بالورود وإنما هناك طرف آخر لديه نفس الرغبة فى تحقيق أهدافه وبالتالى لابد أن يكون لديك الإستعداد لقبول مقترحـات جديـدة بشرط أن تؤدى فى النهاية الى الوصول للهدف المطلوب٠

١٦-يجب أن يكـون معلوما لأى مفاوض أن العادات والتقاليد لها دور رئيسى فـى تخطـى العديد من المشاكل والمعوقات لو تم إستخدامها بطريقة جيدة والعكس صحيح،وهنـا يجـب دراسة سلوكيات الطرف الآخر بعناية وإظهار الإهتمام بمراعاة مشاعرهم وبـث الشعور لديهم بأهمية ذلك.

تلك هى مجموعة من العناصر والمقترحـات تم طرحـها كدليـل أو مرجـع للإهتـداء بـها وللإسترشاد،أرجو أن أكـون قد وفقت فى طرحها بصـورة سـهلة وبسـيطة وأن تكـون قـد إشتملت على كافة العناصر المطلوبة لنجاح المفاوضات٠

وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين

المراجع

١-المستشار/احمد شوقى المليجى،الوسيط فى التشريعات الإجتماعية،(مؤسسة روز اليوسف).

٢-احمد عاطف حسن،تاريخ الحركة النقابية المصرية،(الجامعة العمالية، ١٩٩٠).

٣-المؤسسة الثقافية العمالية،قانون شركات قطاع الأعمال العام رقم٢٠٣لسنة١٩٩١ ولائحته التنفيذية،(الجامعة العمالية،١٩٩٣).

٤-د٠حنفى سليمان-د٠محمد العزازى،السلوك الإدارى،(الزقازيق:المكتبة العلمية،١٩٩٦)٠

٥-عبد السلام عياد،المفاوضة الجماعية،(الجامعة العمالية،١٩٩٢)٠

٦-عبد السلام عياد،مهارات التفاوض،(الجامعة العمالية،١٩٩٢)٠

٧-على سالم،فن التفاوض:المبادىء العامة وبعض تطبيقات عملية،(المجلة المصرية للتنمية والتخطيط،المجلد الرابع،العدد الثانى، ديسمبر،١٩٩٦)٠

٨-د٠على عوض حسن،الوجيز فى شرح قانون العمل الجديد،(دار الثقافة للطباعة والنشر،يونيه،١٩٨٢)٠

٩-د٠عماد الدين حسن و د٠سعيد ياسين و د٠حسام صالح و المستشار. عزت البندارى واحمد عاطف حسن و احمد سليمان احمد،قضايا عمالية فى عالم متغير،(الجامعة العمالية،١٩٩٨)٠

١٠-مجدى حنفى،المفاوضة الجماعية،(معهد التربية العمالية)٠

١١-مركز جورج مينى للدراسات العمالية،المفاوضة الجماعية،الدليل المرجعى للمحاضر، (إتحاد نقابات عمال مصر،المركز الإفريقى الأمريكى)٠

١٢-مكتب العمل الدولى: جنيف،المفاوضة الجماعية وصياغة الإتفاقيات الجماعية،الطبعة الأولى،(١٩٩٧)٠

١٣-مديرية القوى العاملة بالشرقية،لجان البت فى طلبات التوقف٠

١٤-وزارة القوى العاملة والهجرة،اللجنة المركزية٠

رقم الإيداع ١٧٥٧١/١٩٩٨

الترقيم الدولي I.S.B.N.

977 - 5195 - 76 - 4

الناشر مكتبة التكامل بالزقازيق